
ОТ
АРХАИКИ
УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕСОМ
К
ИНТЕРНЕТ-
ЭКОНОМИКЕ
BUSINESS
Библиотека
клиента
финансовой
группы
«Северная казна»

От архаики управления бизнесом к Интернет-экономике

Сборник интервью руководителей и ведущих специалистов финансовой группы «Северная казна»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2001

ББК У9(2)210.2
О-80

О-80 **От архаики управления** бизнесом к Интернет-экономике: Сб. интервью руководителей и ведущих специалистов финансовой группы «Северная казна».— Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2001.— 200 с.
ISBN 5-7525-0887-8

Книга представляет собой сборник интервью, взятых у руководителей и ведущих специалистов финансовой группы «Северная казна» в 2000—2001 гг. Большинство интервью было опубликовано в средствах массовой информации и вызвало интерес в деловых кругах.

Это научно-популярное издание посвящено таким актуальным проблемам бизнеса, как экономическое развитие предприятий, повышение их конкурентоспособности, эффективность управления и партнерских отношений. Оптимизация, формализация и моделирование бизнес-процессов, защита финансовых операций, успешное прогнозирование и перспективы Интернет-экономики — вот главные темы книги. Написанная простым и доступным языком, она дает возможность самым широким массам читателей ознакомиться с передовым опытом ученых-практиков.

$О\frac{0601010000–169}{182(02)–2001}$ ББК У9(2)210.2

ISBN 5-7525-0887-8

ПРЕДИСЛОВИЕ

> Тот, кто не знает математики, не может узнать никакой другой науки и даже не может обнаружить своего невежества.
>
> *Роджер Бэкон*

Шагнув в третье тысячелетие, человечество переживает очень ответственный период своей истории. Начинается эпоха, которую можно назвать эпохой турбулентного времени. Стремительный вихрь перемен увлекает всех нас в принципиально новую реальность. Нобелевский лауреат Илья Пригожин, столь высоко отмеченный мировым сообществом за вклад в термодинамику необратимых процессов, одну из своих книг назвал весьма символично: «Конец определенности. Время, хаос и новые законы природы».

Современная экономика находится в состоянии, о котором можно сказать то же самое: конец определенности. Что ждет цивилизацию на крутом переломе, связанном с глобализацией и сетевой революцией? Кризис управляемости макроструктуры, теряющей вместе с границами возможность эффективного контроля? Хаос? Или новая гармония, способная возникнуть на основе отрицания устоявшегося порядка, исчерпавшего свой эволюционный потенциал?

Информационно-технологический бум в корне меняет наши взгляды на время и пространство. Интернет сводит в точку тысячекилометровые расстояния между континентами, режим «он-лайн» позволяет миллионам людей решать проблемы, мгновенно делая каждую свежую идею

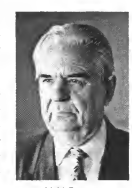
всеобщим достоянием. Еще никогда в истории человечество не было столь высокой степени свободы и вместе с тем столь высокой степени связонности друг с другом.

Время порадоксов – и в жизни, и в ноуке, и в экономике. Время нелинейности и неровновесных процессов, когдо сторый опыт все меньше помогоет в оценке грядущего. Многооброзие и усложнение структурных связей в современном обществе объективно усиливоют роль именно мотемотики кок ноуки, доющей человеку дополнительные возможности в постижении окружоющего миро.


Н. Н. Кросовский

Мотемотикоми розроботоно много средств онолизо сложных систем, в чостности экономических (мотемотико отросли, межотрослевые болонсы, финонсовоя мотемотико и т.д.), о тokже средств упровления токими системоми. Конечно же, этих средств недостаточно для описония и упровления экономикой. Проблемо состоит в чрезвычойной сложности одеквотного моделировония (т.е. мотемотической формолизоции) экономических объектов. Моделировоние кок роз и состовляет узкое место в силу большой сложности моделируемого объекто. Тем не менее орсенол мотемотических розроботок может помочь и помогоет преодолевоть эти трудности. Это теория диномических систем и нелинейной диномики, теория оптимального упровления, мотемотическое прогроммировоние, теория игр, методы исследовония опероций, теория моссового обслуживония и др. Розроботоны новые подходы и принципы к сомой проблеме моделировония (имитоционное мо-

делирование, мягкое моделирование, синтез-моделирование). Многие задачи экономики являются плохо моделируемыми по своей природе, что не тождественно трудной моделируемости. Однако и для таких задач наработаны средства их не прямой, а косвенной формализации, что в ряде случаев бывает достаточным для решения проблем экономической идентификации. Одним из таких средств является распознавание образов, позволяющее плохо организованный эмпирический материал, относящийся к статической или динамической системе, структурировать, находить связи и закономерности, корреляционные зависимости, прослеживать тенденции, осуществлять прогнозы и т.д.


И. И. Еремин

Предлагаемый читателю сборник интервью с руководителями и специалистами финансовой группы «Северная казна» — попытка разобраться в особенностях ведения бизнеса в XXI веке с уклоном их научного видения. Наверное, можно согласиться с одним из ключевых утверждений книги: «Математика выпустила на волю джинна информационной экономики, она же и заставит его послушно служить человеку в наступившей эпохе». Доктор экономических наук Владимир Фролов и кандидат экономических наук Павел Чернавин около десяти лет проработали в Институте математики и механики Уральского научного центра Академии наук СССР, и отличительной особенностью их научной деятельности всегда было сочетание фундаментальных и прикладных исследований.

Как математические методы и модели поставить на службу оптимизации экономических процессов? Благодаря усилиям Владимира Фролова и Павла Черновина эта тема получила свое развитие и в теории, и на практике. Сегодня она еще более актуальна. Применение математического аппарата к экономике фактически стало одним из условий квалифицированного ведения бизнеса, позволяющего выдерживать динамичную конкуренцию в глобальном масштабе.

Сочетание научного мышления и детального знания бизнеса изнутри — несомненный плюс книги, равным образом и доходчивость ее изложения. Сборник несет в себе не только практическую пользу, основанную на анализе сегодняшней реальности, но и определенный патриотический оптимизм. Поскольку бизнес в XXI веке неизбежно будет во все большей степени опираться на достижения науки, в том числе и высшей математики, у России на экономическом фронте должны быть хорошие, благоприятные перспективы.

Сила отечественной науки, убедительно продемонстрированная в военно-космических технологиях, способна найти адекватное применение и в рыночных сражениях на просторах Интернет-экономики. Роль интеллектуальных ресурсов во всемирной конкуренции наверняка будет возрастать, и те поколения наших ученых, которые с переходом страны к рынку сменили академические кабинеты на офисы банков и корпораций, еще скажут в этой борьбе свое веское слово.

*Академик **Н. Н. Красовский,** отделение проблем машиностроения, механики и процессов управления РАН*

*Академик **И. И. Еремин,** отделение информатики, вычислительной техники и автоматизации РАН*

Цикл бесед с председателем Совета директоров банка «Северная казна», президентом ассоциации «Налоги России», доктором экономических наук, профессором Владимиром Фроловым ведет креативный директор агентства «Ракурс» Владимир Афонин

«Ум — это способность делать правильные прогнозы»*



О прогнозах

— Владимир Николаевич, к прогнозам погоды многие относятся скептически, и шутки в адрес метеорологов не редкость. Экономическое прогнозирование — дело более благодарное?

— Не всегда. Здесь тоже хватает иронии и недоверия. Такова, наверное, судьба всякого прогноза: одним он просто не нравится, другим — не понятен, у третьих вызывает раздражение тем, что расходится с их собственными представлениями о грядущем. Но это все эмоциональная сторона дела, а для бизнеса, успешного бизнеса, холодный рассудок продуктивнее, чем кипение страстей. В экономике точный расчет ценится гораздо больше, чем в любой другой области человеческой деятельности. Тут и приобретения, и потери легко измерить.

* «Областная газета» от 23 мая 2000 г.

Особенно велика роль верных прогнозов в финансовой сфере, поскольку здесь несоизмеримо более велики риски. Трудно представить ситуацию, когда в реальном секторе экономики могли бы происходить столь же колоссальные и почти мгновенные обрушения, как это случилось, например, среди банковских учреждений. «Онэксимбанк» или «Инкомбанк» до августовского кризиса 1998 года можно было условно называть «Газпромами» финансовой сферы, подобные аналогии были вполне уместны... Но грянула пятикратная девальвация рубля, и ландшафт банковской системы России в корне изменился. Те кредитные учреждения, которые имели много заемных средств в валюте, и те, что трансформировали валюту в рубли и выдали кредиты в рублях, естественно, стали жертвами этого финансового обвала.

Ценность экономического прогноза определяется степенью стабильности рынков. Там, где они чрезвычайно стабильны, где отклонения цен на протяжении длительного периода времени незначительны, прогноз стоит мало. Однако, к сожалению, в мире остается все меньше и меньше стабильных национальных экономик. Например, в последнее время много говорится об американской экономике, о том, что ее удалось очень быстро стабилизировать. Но почти никто не отмечает одного фундаментального обстоятельства: представления о фондовом рынке США в корне изменились. Раньше американская экономика считалась настолько стабильной, настолько гарантированной от резких скачков цен на акции, что инвестор, образно говоря, мог отключать мозг и механически вкладывать деньги, чтобы получать обязательную прибыль. Теперь время стричь купоны закончилось, и в отношении американской экономики тоже необходимы качественные прогнозы. Что уж говорить про российскую экономику, гораздо менее стабильную...

— Какие качества необходимы для того, чтобы сделать точный финансовый прогноз?

— Необходимо многое. Во-первых, конечно, нужны знания. Во-вторых, надо тонко вслушиваться в процессы, происходящие в финансовой сфере, как российской, так и мировой. Мне очень симпатична точка зрения Джорджа Сороса, который как-то назвал это «теорией звонков». Если человек — квалифицированный специалист, он должен постоянно прислушиваться к сигналам — фактам, имеющим место в экономике. Они могут на первый взгляд казаться незначительными, могут оставаться на периферии интересов СМИ, но важно не упускать ничего из виду и, как говорится, отделять зерна от плевел. Хотя самому Соросу в его бизнесе в России не удалось расслышать тревожные «звоночки», сама мысль знаменитого фондового игрока чрезвычайно важна. Из череды событий надо суметь правильно оценить те, которые свидетельствуют о грядущих переменах. Тут уместно назвать и третий фактор — интуицию. Именно интуиция при одинаковых знаниях и одинаковой информационной базе позволяет одному человеку, например, догадываться, что те или иные обстоятельства приведут к обвалу, а другой человек, лишенный такой интуиции, остается глух и никак не реагирует на тревожные по сути своей симптомы.

Есть определение, которое мне очень нравится: «Ум — это способность делать правильные прогнозы». Данное выражение можно несколько трансформировать, я полагаю, что названная способность характеризует не только ум, но и квалификацию. Ведь квалификация не есть сумма знаний. На свете масса людей с прекрасным багажом знаний, которые абсолютно не способны делать прогнозы. Почему? Потому, что в основе прогноза — сплав знаний,

интуиции, опыта. Наверное, именно такой сплав можно с полным правом назвать экономической квалификацией. Развивая банк «Северная казна»* в сложных условиях отечественного рынка, мы, стараясь быть квалифицированными банкирами, всегда строили свою работу на прогнозе. Вероятно, мы не всегда умели рационально и подробно объяснить те или иные явления, часто трудно было сложить мозаику будущего целиком, но принцип оставался незыблемым: исходя из происходящего, мы стремились как можно более четко представлять макроэкономические перспективы, чтобы в соответствии с ними строить деятельность банка.

— Какие «звонки» в российской экономике за последние годы были для вас самыми существенными?

— Первый очень серьезный «звонок» прозвучал тогда, когда в конце 1997-го — начале 1998-го я получил информацию о том, что российский экспорт стал тотально убыточным. Было понятно, что такое не может длиться бесконечно. Есть фундаментальные законы экономики, и, если какие-то виды деятельности являются хронически убыточными, причем в национальном масштабе, это обязательно приведет к катастрофе. В феврале 1998 года я выступал в Государственной Думе и говорил о необходимости «бархатной девальвации». За период продолжительностью полгода надо было девальвировать рубль процентов на 50—60. Но тогда возобладала другая точка зрения: дескать, рубль стабилен, это великое достижение, покушаться на которое нельзя ни в коей мере. Когда по откликам на свое предложение я понял, что никто и думать не хочет о постепенной девальвации рубля, стало ясно, что катастро-

* Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2083 от 6 ноября 1998 г.

фический обвал неизбежен. И мы всей командой стали к нему готовиться. 16 мая 1998 года состоялось собрание руководителей банка «Северная казна», на котором расписали до мелочей, что конкретно необходимо предпринимать в тот или иной момент. Было разработана программа действий буквально по дням. Не скажу, что мы этот план выполнили на все 100 процентов, но процентов на 90 выполнили. Я сожалею о некоторых наших действиях, не столь быстрых, как хотелось бы, на этом мы понесли определенные потери. Но следование выбранной стратегии привело к тому, что «Северная казна» довольно удачно прошла кризис, и после него банк существенно, во много раз вырос.

— Вас не раздражает проявление ума задним числом, когда почти каждый финансист заявляет, что знал: кризис будет?

— Это напоминает мне истории про бревна, которое участники субботника несли вместе с Лениным. Чем больше лет проходило с момента события, тем больше таких людей объявлялось. Поэтому на подобные проявления ума задним числом надо смотреть спокойно, с юмором. Все равно ведь судить-то надо не по словам, а по делам и результатам. Что касается «Северной казны», то мы можем гордиться результатами. И наши прогнозы, сделанные до августа, задокументированы. Можно, к примеру, взять запись выступления в эфире телекомпании «АТН» — в мае 1998 года я говорил, что в августе будет кризис. Когда собеседник, Эдуард Худяков, попросил уточнить число, я назвал 24 августа. Согласитесь, точность прогноза достаточно высока.

Можно привести и такой факт. В нашем журнале «Налоги России» говорилось о возможной 3—5-кратной девальвации рубля. Вряд ли где еще можно было встретить тогда подобную информацию. Другой пример: в ак-

тябре — ноябре 1998 года в «Экономике и жизни» был опубликован мой прогноз, в котором говорилось о перспективе роста цен на драгоценные металлы, в связи с чем предлагался российский червонец. Прошла полтора года. Что мы имеем? Почти двукратный рост цены палладия, примерно полуторакратный рост цены платины и увеличение на четверть цены золота. В ситуации, когда драгметаллы постоянно дешевели, высказать прогноз об обратном было определенной смелостью.

На рубеже 1996—1997 годов был еще один мой прогноз, неоднозначно встреченный банковским сообществом, о том, что развитие экономики приведет к сокращению числа банков примерно в два раза. Тогда многим это казалось невероятным. Но вот прошла три-четыре года, и банковская система уменьшилась наполовину. И если бы не наши прогнозы, не энергичная деятельность банка накануне августовского кризиса, этот жесткий процесс «естественного отбора» мог бы болезненно затронуть и «Северную казну».

— Трудно было выстоять?

— Честно говоря, да. Чтобы перевести банк на кризисную траекторию, было необходимо в считанные месяцы проделать гигантскую работу. По состоянию на май 1998 года у нас насчитывалась ГКО на 150 млн. руб., отрицательная валютная позиция равнялась 22,5 млн. дол. Грянь кризис в мае, мы бы не выжили. И то, что руководство банка своевременно спланировало каждый шаг перехода к работе в новых условиях, помогло нам встретить резкое изменение ситуации во всеоружии. Нам не хватило двух-трех недель, чтобы сделать положение банка идеальным для сложившихся непростых обстоятельств. То, что мы вошли в кризис не в отличной, а просто в хорошей форме,

потребовало дополнительных усилий уже по ходу дела. Думаю, это и неплохо — у персонала появилась возможность продемонстрировать квалификацию в полной мере. Стратегия дополнялась ежедневной тактикой, приходилось работать по 14—16 часов в сутки, и дело даже не столько во времени, сколько в степени напряжения,— это был суперстресс. В качестве противоядия колоссальным нагрузкам мы решили использовать прогулки на природе. Как бы поздно ни заканчивался трудовой день, мы после него обязательно выезжали за город и по полтора-два часа ходили по лесу...

О парадоксах

— Владимир Николаевич, в жизни часто бывает так: то, что вчера казалось парадоксальным, через некоторое время вдруг становится общепризнанным. В экономике так тоже случается?

— Да, экономика не лишена парадоксов. Именно они порой бывают теми «звонками», о которых я уже говорил. При первом взгляде те или иные факты могут казаться нелогичными, даже абсурдными, но, если задуматься, попытаться всмотреться в тенденции, странности перестают быть таковыми. Например, когда на американском рынке драгоценные металлы становились все дешевле и дешевле, Билл Гейтс и очень известный западный спекулянт Уоррен Баффет начали скупать предприятия, которые производят драгметаллы. Чем больше в прессе было шума о падении в цене драгметаллов, тем активней прибирали к рукам соответствующие акции названные выше «акулы империализма». Поняв, что ведется очень крупная спекулятивная

игра, я сделал вывод, что драгметаллы на рынке в перспективе пойдут вверх. К сожалению, банк «Северная казна» этим обстоятельством практически не смог воспользоваться, потому что в России крайне несовершенен рынок драгоценных металлов. Нет достаточной ликвидности, очень плохо отработаны механизмы функционирования этого рынка. Поэтому, даже зная, как примерно будут развиваться события, мы не имели объективной возможности хорошо на этом заработать.

— Можно ли считать парадоксом утверждение о том, что чем больше филиалов у банка, тем лучше?

— Когда-то это было действительно так, но время, технический прогресс вносят свои коррективы. Начнем с западных примеров. У ряда крупнейших английских банков филиальная сеть уменьшилась на 30, 40, а то и на 50 процентов. Почему? Дело в том, что сейчас появилась масса эффективных электронных методов платежей. Все меньше и меньше клиентов ходят в банк с «платежками», все больше и больше клиентов предпочитают пользоваться системами «телефонбанк», «клиент — банк», «Интернетбанк». Сейчас в «Северной казне» порядка 30 процентов денежных средств идет через электронные системы. Думаю, к началу будущего года этот показатель увеличится до 50 и дистанционная работа с банком станет преобладать. Это и удобнее, и выгоднее для всех. Скажем, есть у нас филиал в Нижнем Тагиле. В любом населенном пункте, который находится от него на расстоянии не более 50 км, нам нецелесообразно создавать еще один филиал. Зачем? Любой клиент может работать с нами через удаленный доступ, а что касается денежных средств на зарплату, то возможны два варианта. Во-первых, установить банкомат и выдать

пластиковые карты. Если же предприятие не желает переходить на такой сервис, предпочитая работать по старинке, то мы можем просто привозить денежные средства в бухгалтерию предприятия на инкассаторских автомобилях. Это второй вариант. В любом случае размещать в каждом маленьком городке по филиалу сегодня абсурд. Потому что создание филиала стоит очень дорого — это и зарплата персоналу, и покупка помещения, и его оснащение в соответствии с требованиями Центробанка. Обширная филиальная сеть из преимущества превращается в недостаток. В этой ситуации будут выигрывать банки, имеющие более современные, мощные и эффективные платежные системы: «клиент — банк», «телефонбанк», «Интернетбанк».

— Какие парадоксы современной отечественной финансовой сферы вы считаете наиболее существенными?

— К сожалению, до сих пор никак не решается проблема должного развития страхования. Настоящим инвестиционным локомотивам может быть только страховой и пенсионный бизнес. Ситуация у нас в стране, когда банки являются более мощными финансовыми институтами, чем страховые компании и пенсионные фонды, абсолютно абсурдно. Банки имеют «короткие» деньги, а у пенсионных фондов и страховых компаний деньги «длинные». Стране нужны инвестиции, и сейчас самое пристальное внимание надо обратить на добровольные пенсионные фонды, но страховые компании, придать мощный импульс их развитию, однако никто ничего в этом направлении не делает. А этот вопрос для нашей отечественной экономики — принципиальный.

Что же касается банков, то их значимость со временем

должно несколько убывать. Они перестанут быть «героями первоначального накопления капитала», этот бизнес станет более рутинным. Главное — сохранить коммерческий принцип в банковской сфере, когда банки, выдавая кредиты, рискуют не государственными, а собственными деньгами. Если при социализме можно было начать поворачивать реки и Госбанк по команде сверху мог спокойно открыть финансирование подобных проектов, то коммерческие банки в такие игры играть не будут. Они в силу самой природы своей деятельности могут кредитовать только те проекты, которые окупаемы. Это функция очень важна для экономики в целом, для ее нормального, целесообразного развития. Каждый банк на основе профессионального анализа делает выбор, рискуя собственными деньгами, и финансовые средства в итоге направляются именно туда, где они экономически оправданы и необходимы. Нет свободы для всевозможных безумных проектов. И чем выше квалификация тех, кто берет деньги и кто их предоставляет в качестве кредитов, тем меньше ошибок — как у отдельных банков и их клиентов, так и в экономике в целом. Поэтому страшно, когда раздаются призывы заменить коммерческие банки государственными. Подобное мы уже проходили. Один из самых серьезных пороков прежней, социалистической экономики — то, что чиновник решал, кому давать деньги.

— Насколько велика опасность появления весомого государственного сектора в банковской сфере?

— Время от времени подобные дискуссии возникают. Правда, они, как правило, вскоре затихают. Но опасность таких подходов очень велика. Стоит им возобладать и дойти до конкретных государственных решений, как отече-

ственной экономике можно будет ставить жирный крест. У нас уже есть несколько полугосударственных банков типа Сбербанка и Внешторгбанка, которые, мягко скажем, далеко не всегда демонстрируют свою эффективность. Ненормально, когда банк, либо сам ошибаясь, либо выполняя неразумные распоряжения сверху, несет потери, которые компенсируются потом Центробанком с помощью печатного станка. Возможно, кому-то моя точка зрения покажется резкой, но я считаю, что уставные фонды подобных полугосударственных банков хорошо бы фундаментально увеличить за счет притока частного капитала. Только риск собственными деньгами избавляет от крупных ошибок.

Парадоксальной можно назвать и ситуацию с санацией обанкротившихся, по сути, банков. Вкладывать государственные деньги в разорившиеся банки — все равно, что делать мертвому припарки. Если банк неэффективно распорядился денежными средствами или попросту разворовал их один раз, нет никаких гарантий, что этого не случится еще. Если банк, не выдержав конкуренции, умер, нечего его санировать.

— Банковская практика в России зачастую кардинально отличается от западной. Какое отличие вы считаете наиболее ярким?

— На Западе основная часть доходов банка зарабатывается за счет предоставления услуг, а кредиты дают от одной четверти до одной трети доходов. У нас в стране сейчас все наоборот: основные доходы банкам приносят кредиты, а услуги по своему значению и прибыльности занимают более скромное место. При снижении ставки рефинансирования, а значит, и доходности кредитования эта пропорция, характерная пока для отечественной банковской сферы, неизбежно станет меняться на противопо-

ложную, приближаясь к общемировой практике. Волей-неволей придется больше зарабатывать на услугах и, понятно, этого нельзя добиться, просто объявив клиентам о повышении тарифов. Жесткая конкурентная борьба среди банков диктует только один путь — сделать свои услуги более качественными и разнообразными.

Банк «Северная казна» решил заблаговременно пойти по этому пути, занявшись развитием услуг тогда, когда многие еще надеются прожить в основном на предоставлении кредитов. Мы всерьез взялись за создание современной платежной системы, отвечающей самым высоким западным стандартам. «Северная казна» предлагает клиентам как стационарную систему «клиент — банк», так и мобильные: «Интернетбанк» (www.internetbank.ru) и «телефонбанк» (www.telephonebank.ru). Это — уровень сервиса, за который с полным правом можно брать более высокую плату, хотя повышением цен мы в общем-то не увлекаемся, сохраняя стоимость услуг примерно такой же, как в других банках.

— Какая категория клиентов наиболее важна для «Северной казны» — юридические лица или физические?

— Резкое деление клиентуры на юридические и физические лица можно считать пережитком прошлого: развитие банковских технологий стирает границы в обслуживании тех и других. Пока оно, конечно, существует, но в будущем исчезнет, поскольку физические лица могут пользоваться услугами банка дистанционно, с помощью электронных систем, точно так же, как и лица юридические. Сегодня около двух сотен физических лиц обслуживаются в «Северной казне» через www.internetbank.ru — по технологии, первоначально созданной, в общем-то, для юридических лиц. Ду-

маю, этот процесс естественен и неизбежен: технологии, каторые мы розрабатываем для обслуживония юридических лиц, будут плавна переходить и на обслуживание частных лиц. И для высакотехналогичнаго банко, с катарым клиент может работать, не выходя из дамо или офиса, особай разницы здесь не будет: и фирмы, и отдельные граждане будут открывать счето, размещать денежные средство, проводить платежи дистонционна, покупая товары в Интернет-могозинах...

Савременные технологии стирают и территориальные границы. У нас уже сейчас есть клиенты из Масквы, Архонгельска, Мурмонско и других не очень близких горадов. Как правила, эта предприятия, имеющие тесные контакты с представителями урольскаго бизнесо. Для тога чтобы упростить и ускарить платежи, они открывают счето в «Севернай козне» и абслуживаются через www.internetbank.ru.

В хорошем банке любаму клиенту — крупнаму, мелкому, юридическому лицу или физическому — прежде всего должна быть удобна. Современный банк — это прежде всего высококлассный сервис, нацеленный но потребности клиентов. Но всем хозяйственном пространстве, где предприятие, ведя бизнес, сталкивается и с конкуренцией коллег, и с необязательностью портнеров, и с несавершенством налоговай практики, пожалуй, только банк радуется развитию своего клиенто. Эканамика — жесткая штука, и подобные атношения, желание памочь и поддержать тут скорее исключение, чем правило. Но для бонко успехи клиенто — его успехи. Расти можно толька вместе. Именно паэтаму банк «Северноя казно» создол отдел клиентского обслуживония, где можно проконсультироваться не талько по чиста бонковским вопрасам, но и по многим другим, от которых зависит нодежность ведения бизнесо. Сегодня всем

приходится работать в системе тотальных рисков, и мы стараемся использовать квалификацию и опыт наших специалистов так, чтобы всячески снижать подобные риски. Создана специальная информационная служба, позвонив в которую по телефонам 059 или 59-27-27 клиент либо сразу получит необходимые разъяснения, либо его выведут на конкретного узкого специалиста, который поможет разобраться в той или иной проблеме.

Столь внимательное, я бы сказал, дружественное отношение к клиентам не остается без ответа. За неделю в «Северной казне» открывают счета около сто юридических лиц, более половины из них — по рекомендации тех, кто здесь уже обслуживается. Подобная корпоративная солидарность очень важна сегодня, когда во всем мире бизнес глобализируется, даже очень мощные структуры объединяются, чтобы выжить в условиях ужесточающейся конкуренции.

— Стало нормой, что все крупнейшие банки страны находятся в Москве. Способны Интернет-технологии изменить ситуацию?

— Думаю, да. В свое время один из небольших американских банков, благодаря умелому применению Интернет-технологий постепенно дорос до десятки крупнейших. Предоставив с помощью Интернета широчайший спектр конкурентоспособных услуг, он стал глобальным мощным банком. Так что дело не в адресе — дело в качестве услуг и уровне технологий. Недавно было проведено исследование сайтов российских банков, по результатам которого «Северная казна» среди двухсот наиболее известных банков России заняла третье место. Учитывалось многое: уровень сервиса, широта предоставляемых услуг, дизайн системы «Интернетбанк» и др. По этим показателям наш банк

определил крупнейшие банки России, так что говорить, будто столичное — значит лучшее, нет оснований. Если даже очень крупный банк не сможет отвечать требованиям времени, которые с развитием технологий становятся все более жесткими, он обречен на проблемы. И при всей своей крупности может исчезнуть, как динозавр.

Главное — уровень работы, и тогда за масштабами дело не станет. Банк «Северная казна» ставит на первый план именно качество, и благодаря этому нам удается динамично развиваться. А когда банк способен развиваться, он, естественно, растет, становясь все более крупным. В связи с этим с самого начала нашей работы среди коллектива ходила такая шутка относительно нашего названия: «Северная казна» — потому, что нам хватит пока Северного полушария; когда не хватит, создадим «Южную казну». При всей доле юмора здесь важен настрой — развиваться, развиваться и развиваться!

— Какие трудности сопровождают этот процесс?

— Развитие предполагает, что время от времени необходимо многое в своей деятельности менять. А поменять облик финансового учреждения — это титанические усилия. Вы думаете, что в нашем банке все идет гладко и под сплошные аплодисменты персонала? Нет, приходится спорить, убеждать, искать непростые, но необходимые решения. Это нормально. В любой живой, действующей организации есть, условно говоря, и прогрессивное крыло, и консервативное, которое выступает против новаций. Это не беда, это естественно. И тут многое зависит от того, какую сторону поддерживает руководство — консервативную или прогрессивную. Мы в «Северной казне» поддерживаем, образно выражаясь, «партию прогресса», поэтому банк

развивается достаточно быстро. В ряде других банков руководители отдают предпочтение консерватизму, и там иная картина. Каждый выбирает свои приоритеты, устремления. Но для постоянного устойчивого развития, естественно, одного желания мало. Переход к новым технологиям требует колоссальных финансовых вложений, и далеко не каждый банк способен себе это позволить. Благодаря тому, что мы, как я уже говорил, прошли августовский кризис неплохо, благодаря безупречному финансовому положению «Северной казны», у нашего развития есть прочный экономический фундамент.

— А консервативное крыло банка приносит свою пользу?

— В банковском бизнесе есть области, где консерватизм просто необходим. Например, кредитование. Если там начать революционные преобразования, то это — прямая дорога к разорению. Здоровый консерватизм чрезвычайно полезен при ведении бухгалтерского учета, в вопросах документооборота. Здесь очень важно преемственность и бесконечные новации недопустимы. А вот что касается платежной системы, то она должно очень быстро приспосабливаться к текущей ситуации, к требованиям клиентов, к новым возможностям, которые открывает технический прогресс. Здесь гибкость и умение идти в ногу со временем просто необходимы, иначе банк отстанет навсегда.

О перспективах

— Владимир Николаевич, на ваш взгляд, какие факторы в первую очередь будут определять развитие банковской сферы в ближайшем будущем?

— Думаю, основные тенденции будут определяться снижением ставки рефинансирования. Возможно, оно будет идти не теми темпами, о каких говорят правительственные чиновники, вероятно, процесс будет более длительным. Но то, что ставка будет постепенно снижаться, вне всякого сомнения. Это приведет к серьезным переменам в банковской сфере, к переходу количества в новое качество. Считаю, что большие трудности могут возникнуть у банков, вышедших из социализма, с их большой филиальной сетью, огромными коллективами и, соответственно, гигантскими издержками. Вторая «группа риска» — банки, которые не смогли вырасти за годы реформ, так и оставшись на уровне малых банков. Поскольку существуют условно-постоянные затраты, не сильно зависящие от величины финансовой структуры, проблема издержек тоже весьма болезненно коснется этой категории банков.

Словом, есть объективные предпосылки для того, что в ближайшие два-три года банковские ряды существенно поредеют. Это «прореживание» банковской системы может пойти двумя путями: более цивилизованным, когда банки сливаются, устраняя дублирование функций и снижая издержки, и более мучительным, когда глупость и амбиции отдельных менеджеров не позволяют объединяться ни при каких условиях. Тогда слабый банк просто медленно погибает, а его клиентура постепенно перетекает в банк более сильный.

— Опыт, полученный во время предыдущего снижения ставки Центробанка, способен помочь сегодня?

— Безусловно, можно и нужно извлекать уроки из того периода, когда ставка рефинансирования снизилась до 21 процента. Тот период был для «Северной казны» весь-

ма сложным. Считаю, нашей ошибкой было проявление некоторой мягкотелости, из-за чего мы не сумели уволить избыточную часть персонала, забюрократизировались, и, как результат, издержки стали весомей, чем могло бы быть. Это тяжелая тема, но освобождение структуры от малоквалифицированных и неэффективных специалистов — процесс неизбежный, если организация стремится, совершенствуясь, идти вперед.

Сегодня подобные проблемы для нас уже не актуальны. При росте клиентской базы в 2—3 раза численность нашего персонала осталась на уровне 1998 года. Другими словами, каждый работник стал трудиться существенно больше и эффективней благодаря применению новых технологий, за счет более рациональной структуры управления банком. В настоящее время «Северная казна» действует по специально разработанной программе, которая позволяет наилучшим образом адаптироваться ко всем факторам, которые несет с собой снижение ставки ЦБ России. Как и в случае с «кризисной траекторией», мы работаем не наобум, а по четкому плану.

— В связи с развитием в России рыночной экономики в целом будут ли банки более резко делиться по своему положению в финансовой сфере?

— Сегодня банковская сфера никак не структуризована. Она пока более аморфна, чем, например, торговля, где есть оптовые рынки с дешевым товаром, но без надлежащих гарантий качества, есть супермаркеты, где обслуживается более состоятельная часть общества, и есть элитные магазины, где цены достаточно высоки, но это компенсируется более высоким уровнем сервиса, более широким ассортиментом безусловно качественного товара. Скажем,

в специализированном магазине на прилавках не два-три вида кофе, а двадцать-тридцать, а то и более. Там нет очередей, не хамят, достаточно аккуратно упаковывают товар, и, если средства вам позволяют, за это имеет смысл платить, предпочитая порой такие магазины тем же супермаркетам.

Любой банк в настоящее время можно сравнить только с супермаркетом. Думаю, скоро положение станет меняться. Из числа аутсайдеров появятся банки для бедных предприятий — с низкими тарифами, но и со столь же низким качеством обслуживания. Более четко обозначатся банки «средней руки», где уровень обслуживания и его стоимости будет повыше. И появится категория банков, услуги которых в силу своего беспрецедентного качества станут оцениваться еще на 10—20 процентов выше. Для крупного процветающего бизнеса именно качества услуг стоит на первом плане, поэтому и существование таких элитарных банков объективно необходимо.

Банк «Северная казна» принял решение стать банком самых высоких, самых современных технологий, на основе которых можно обеспечить клиентам уровень услуг, сравнимый с лучшими иностранными банками, будь то американские, европейские или японские. Для того чтобы выйти на мировой уровень, необходимо зарабатывать достаточно много средств для инвестиций в завтрашний день, и нам, благодаря квалификации персонала и опыту, это удается. Вкладывая ежегодно миллионы долларов в развитие, мы получаем и соответствующую отдачу, поскольку возрастает эффективность работы, повышается уровень клиентуры. Крупному преуспевающему современному предприятию и выгодней, и безопасней, и легче, и просто приятней работать с крупным преуспевающим современным банком.

— Сейчас много говорят о благоприятных экономических перспективах. Какова, на ваш взгляд, роль государства в том, чтобы они стали реальностью?

— Тут главный принцип, как в медицине: не навреди. К сожалению, в экономике постсоветской России зачастую верх брал другой подход, который можно сформулировать фразой, ставшей крылатой: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда». В качестве частного, но весьма показательного примера можно назвать ситуацию, которая возникла после того, как депутат Кулик предложил брать налог в размере одного процента при купле-продаже иностранной валюты. Поскольку тем, кто привык хранить сбережения в долларах, порой довольно часто приходится менять рубли на американские деньги и обратно, налог вместе с банковской маржой становится серьезным ударом по кошельку. В итоге операции обмена из банковских пунктов переместились в подворотню, где, по данным специалистов, от 5 до 15 процентов валюты — подделка. Люди, привыкшие пользоваться услугами «черного рынка», возможно, об этом даже и не подозревают, потому что никогда не ходят в банк. Многие за самопальную валюту покупают оптом самопальную водку, самопальный майонез, другие подобные товары, и получается в результате своеобразная «самопальная экономика» с криминальным уклоном...

Названный пример, казалось бы, достаточно прост для того, чтобы без труда просчитать последствия данного государственного шага. Но, увы, этого сделано не было. И, говоря о роли органов власти в подъеме экономики, надо в первую очередь иметь в виду именно это — желание и возможность ответственных лиц делать правильные прогнозы. Но разве мало таких случаев: сидит чиновник,

пьет чай или кофе, дает народу наставления, как жить дальше, а ни опыта, ни образования, ни интуиции не хватает для того, чтобы действовать грамотно. Жизнь общества неизбежно меняется, и понять, что на старом багаже жить дальше нельзя, уже пора. А следом есть два пути у любого руководителя, будь он бизнесмен или политик: либо учиться и развиваться, чтобы отвечать новым требованиям, либо уходить, освобождая дорогу тем, кто более компетентен. Вопрос компетентности управленческих кадров, разумности их решений был актуален во все времена. Сегодня он стал еще более важен, потому что мир с последними достижениями прогресса становится сложнее, динамичнее, информативнее. Каждая ошибка становится дороже, и будем надеяться, что в грядущем веке нашей стране удастся их избегать более успешно, чем ранее. Свою «норму ошибок» Россия уже давно перевыполнила.

— Какие проблемы отечественной экономики, на ваш взгляд, требуют первостепенных действий?

— Можно много говорить о стратегиях развития и прочих глобальных вопросах, и сейчас в таких разговорах нет недостатка, но для начала хорошо бы просто убрать очевидные нелепицы, которые существуют в нашей экономике. Мне не раз приходилось отмечать, и устно, и письменно, что экономика России страдает из-за отсутствия рынка драгоценных металлов. Наконец, Центробанк начал котировать палладий, правда, пока нелепо, несправедливо, с занижением цен и гигантской маржой, но процесс, как говорится, пошел. Будем надеяться, что в скором времени все отладится и примет более цивилизованные формы.

Другая тема — декларация расходов, за что я так же неоднократно выступал, начиная с 1992 года. Тоже дело

сдвинулось с мертвой точки. Однако, как говорится, вместе с водой выплеснули и ребенка. При том, что абсолютно правильно ввели деклорирование расходов при покупке автомобилей, квартир, яхт и т. п., сделана очень существенная ошибка — декларирование средств, вкладываемых в акции. При том, что наша экономика задыхается из-за отсутствия инвестиций, их приток надо всячески поощрять, а не наоборот. Тут, на мой взгляд, надо снять любые ограничения. Пусть человек вложит свои деньги, даже не очень честно заработанные, в производство. Пусть хотя бы таким способом вернет Родине то, что украл.

В ближайшие годы, считаю, стране надо максимально дистанцироваться от доллара. Устоит он или нет, это, как говорится, пятьдесят на пятьдесят. В любом случае необходимо вводить российский червонец и опираться на собственную твердую валюту.

Далее. Глубокие реформы требуются в налоговой системе, их нельзя подменять микроскопическими новациями, которыми до сих пор обходилось правительство. Налоговая сфера может стать весомым фактором, определяющим направления и темпы развития экономики. Налоги — серьезный инструмент, и очень важно правильно использовать тот потенциал, который заложен в природе этого инструмента. Тогда наша экономика в ближайшие годы будет идти только вверх.

В свое время академик Никита Николаевич Моисеев, к сожалению ныне покойный, мудро заметил: «Всякая власть, которая не опирается на интеллект нации, обречена на исчезновение». Это не должно оставаться благим пожеланием. Необходимы какие-то механизмы, которые заставляли бы чиновников прислушиваться не только к политической конъюнктуре, но и к народу. Сейчас в стране появилась достаточная массо квалифицированных людей — и в

сфере экономики, и в сфере промышленности, и в сфере социальной политики. Они предлагают подчас блестящие новации, но зачастую остаются не услышанными теми, от кого зависит принятие конкретных решений. Власть можно поправить с помощью выборов, но основная масса избирателей нередко обращает внимание не столько на мысли кандидатов, сколько на обещания. Жизнь — это вечная борьба разума с неразумностью. Если наше общество научится содействовать тому, чтобы разум побеждал чаще, оно станет жить лучше.

Об экономическом СПИДе, или Плохие партнеры как болезнь, не совместимая с жизнью*

— Владимир Николаевич, как бы вы вкратце охарактеризовали современное состояние российского бизнеса?

— На мой взгляд, начинается очень интересное время. Отечественный бизнес находится на стадии перехода в принципиально новое качество. Это связано с тем, что практически завершился этап первоначального накопления капитала, и теперь правила игры будут кардинально иными.

* Журнал «Директор», 2000 г., № 10.

Несколько утрируя, можно сказать, что раньше бизнес напоминал отчасти рулетку. Успех порой определялся достаточно случайными факторами. Например, некий гражданин в нужное время оказался в нужном месте и в результате, что называется, на блюдечке получил весомый кусок общенародной собственности.

Пока рынки не сформировались, можно было наступать сразу «по всем фронтам» и потери на одном направлении компенсировать приобретениями на другом. Зачастую действовало правило: «Кто успел, тот и съел». Поэтому многие бизнесмены предпочитали сперва действовать, а потом уже думать, и это сходило с рук. Как художник сначала делает схематичный набросок, обозначая контуры предметов, так и предприниматели старались прежде всего зафиксировать свое присутствие в конкретной рыночной нише, не вдаваясь в детали. Теперь же, как говорил Жванецкий, работать надо «тщательнее».

— И бизнес уже не напоминает рулетку?

— Элементы случайности могут быть всегда. Но в целом экономика неизбежно становится строже и все больше походит на шахматы, где приходится постоянно анализировать ситуацию и просчитывать свои действия на несколько ходов вперед. В бизнесе резко возрастает значение интеллектуальной составляющей, требования к качеству принимаемых решений повышаются. Одна-единственная принципиальная ошибка способна очень дорого обойтись, и наверстать упущенное будет весьма трудно, а то и вовсе невозможно. Как только вы споткнулись и замешкались, всегда найдется кто-нибудь более умный, сильный и агрессивный, желающий занять ваше место на рынке. Современная экономика — это жесткий непрерывный процесс перераспределения собственности. Оно сродни

олимпийской системе: проигровший выбывает. Если, к примеру, вы потерпели фиаско, торгуя металлом, то надеяться взять реванш в нефтяном бизнесе — наивно. Там, как и на других рынках, уже есть свои лидеры, которые вряд ли встретят вас хлебом-солью. Так что сегодня золотое правило: храни и умножай то, что имеешь.

— Понимая это, многие предпочитают диверсификацию рисков, работая, скажем, одновременно с несколькими банками. Даже крылатая фраза появилась: «Не храни все яйца в одной корзине»...

— Мне тоже не раз доводилось ее слышать. Полагаю, что это идет от увлечения довольно поверхностными западными книжками, которые полезно читать разве что в старшем школьном возрасте. Ведь настоящая диверсификация рисков — проблема гораздо более глубокая. А простое увеличение числа вариантов если и можно рассматривать как способ снижения риска, то только в том случае, когда имеешь дело с абсолютно неизвестными объектами. Если же их можно проанализировать — проанализируй и, сделав вывод, сделай выбор.

Странно воспринимать счета в банках как лотерейные билеты — дескать, чем их больше, тем лучше. Статистический подход — штука обоюдоострая. Покупая десять лотерейных билетов вместо одного, вы, с одной стороны, увеличиваете шансы на выигрыш. Но с другой, согласитесь, возрастает и вероятность чаще огорчаться из-за его отсутствия. Точно так же и со счетами в различных банках. Расширяя их круг формально, вы вносите в него все больше потенциальной ненадежности. И может случиться, что вместо одной финансовой бреши ваш экономический корабль получит их десяток.

Нельзя, придя на иппадрам, ставить сразу на всех лашадей по равной сумме. Да, одна из «воших» лашадей в этам случае обязательна пабедит, на вы сталь же обязательна патеряете больше, чем выиграете. Опираясь на статистические падхады, вожна памнить, что правильных решений всегда гораздо меньше, чем ошибачных. Кратчайшее расстояние между двумя точкоми талька одна, па прямой, а всяких других путей, кривых и извилистых, бесконечное множество. Так что выбор — дело трудоемкае, на крайне необхадимое.

— Каковы, на ваш взгляд, основные критерии анализа при выборе надежного банка?

— Динамико розвития, преоблодающие тенденции. Здесь таже, как в спарте. Если два бегуна на паследних атбарачных саревнаваниях перед чемпианатам мира пробежали одну и ту же дистонцию совершенно одинакава, в сборную берут тага, у кага растут результаты, а не того, кто сдает позиции, будь ан хать трижды заслуженный мостер...

Динамика капитала, динамика дали на рынке — все эта очень простые и панятные категории. Достаточно сравнить балансы за три-четыре квартоло падряд, и срозу становится ясно, у кага период расцвета, у кага — уподка. А дальше кождый решоет сом, с кем ему по пути.

— Кстати, о попутчиках. А точнее, о партнерах. Справедливо ли утверждение, что в бизнесе слабый партнер — угроза для процветания более существенная, чем сильный конкурент?

— Ношо сегодняшняя беседо — попытко излажить очень серьезные и вожные вещи в предельно канкретной и доступнай фарме. Паэтаму приведу обыкнавенный житей-

ский пример. Летом я отдыхал в одной из южных стран. Директор турфирмы — умница. Отель прекрасный. Сервис великолепный. Словом, все замечательно, но... Когда мне срочно потребовалась помощь врача, представитель страховой компании, с которой сотрудничает турфирма, заявил буквально следующее: «Если ваша болезнь или увечье не совместимы с жизнью, то вы получите врачебную помощь в безусловном порядке». «А если совместимы?» — с надеждой спросил я. — «То придется пройти трехуровневое собеседование, после чего будет решено, к кому вас направить». Поскольку дожидаться болезней, не совместимых с жизнью, не входило в мои планы, то больше я с этой турфирмой вряд ли куда поеду. По крайней мере, до тех пор, пока она предлагает подобное страховое обслуживание.

Казалось бы, свои прямые обязанности турфирма исполнила идеально, однако некачественная работа ее партнера поставила под удар все — и репутацию, и дальнейшие отношения с клиентом. Бизнес — единая система, где многие элементы взаимосвязаны, взаимозависимы, и конечный результат всегда является суммой усилий всех, кто занят в процессе. Здесь, как в любой системе, общая надежность, согласно известному правилу, определяется степенью надежности самого слабого звена.

— И тем не менее еще встречается практика двойных стандартов, когда ко всему, что касается внутренних дел фирмы, отношение одно, а к связям с внешним миром — совершенно другое. Претендентку на должность секретарши замучают тестами, а аудиторскую проверку могут доверить полуграмотному специалисту из Урюпинска, лишь мельком взглянув на его лицензию... Наверное, это объяс-

няется тем, что собственная структура воспринимается как вполне осязаемый капитал, а всякий внешний партнер — как «чужой дядя», на котором надо обязательно сэкономить.

— С такой психологией лучше всего отправиться на необитаемый остров и вести там натуральное хозяйство, как Робинзон Крузо. Потому что в современном обществе, нравится нам это или нет, все мы вынуждены очень сильно зависеть от окружающих нас экономических институтов. И раз так, то лучше уж опираться на высококвалифицированных, надежных, порядочных партнеров, чем на кого попало.

«Мой бизнес — моя крепость» — весьма иллюзорное представление. Вы как физическое лицо или юридическое, допустим, накопили массу имущества. Но оно, к сожалению, может сгореть, быть украдено, затоплено, разрушено... Последняя линия защиты материальных ценностей, давно принятая во всем цивилизованном мире в этом качестве, — страхование. Если страховая компания четко выполняет свои обязательства, вы практически ничего не теряете. Если нет — увы... Далее. Вы храните деньги не в том банке, который надежнее, а в том, который ближе или где работает ваш старинный приятель; этот банк внезапно разоряется, и вы в результате тоже остаетесь ни с чем... Добавим сюда упомянутого выше полуграмотного аудитора из Урюпинска: после его налоговой проверки перед вами, если вы директор, отвечающий по закону за все вольные и невольные нарушения, маячит уже не только сума, но и тюрьма... Насчет последнего я говорю не ради красного словца. В 2001 году налоговое давление в стране значительно снизится. А, как свидетельствует мировая практика, уменьшение налогового бремени неизбежно сопровождается

усилением и неотвратимостью наказаний. И Россия вряд ли станет исключением.

— Но вдруг имущество не сгорит, банк не разорится, а налоговая полиция не придет? Вечное русское «авось», которое, как еще Пушкин подметил в сказке про попа и Балду, обычно и соседствует с погоней за дешевизной...

— У каждого есть право выбора, в том числе и на «паленые» товары и услуги. Вопрос в другом — опять-таки в системном подходе. Вы желаете сэкономить на автомобиле? Покупайте «Жигули», а не «Мерседес». Но глупо, взяв «Мерседес», в случае поломки ставить крыло от «Жигулей» только потому, что цена ниже. Или потому, что автомагазин «Лада» ближе...

Не бывает абстрактно хороших и плохих финансовых услуг, дорогих и дешевых. Бывают услуги, адекватные данному уровню бизнеса и неадекватные. Все зависит от точки отсчета. Один умный англичанин на вопрос, кого можно назвать хорошо одетым человеком, ответил: «Того, кто на рыбалку идет в ватнике, а на дипломатический прием — в смокинге. И ни в коем случае не наоборот». В бизнесе тоже очень важно никогда ничего не путать. В той ситуации, где достаточно «ватника», смело надевайте его. Но там, где обязательно требуется «смокинг», лучше не появляться в «телогрейке».

Рынок внешних услуг, связанных с деятельностью предприятия, в том числе и финансовых услуг, сродни обыкновенному потребительскому рынку. Здесь есть своя барахолка и есть свои фирменные, специализированные салоны. Разница лишь в том, что потери из-за брака, купленного на вещевой барахолке, исчисляются, как правило, тысячами

рублей, а потери из-за брака, приобретенного на барахолке финансовой, исчисляются миллионами. Конкретных примеров достаточно много, но, чтобы никого не обижать, предпочту публично не упоминать ни фамилий, ни названий...

— Большинство бизнесменов, пожалуй, согласится с тем, что за качество надо платить. Однако где гарантия, что платишь действительно за качество, а не за его иллюзию?

— Тут, как и в любой сделке, надо точно знать, чего хочешь, и детально изучить предмет. Нельзя ориентироваться на вывески и ярлыки. Если уж не все стиральные порошки одинаковы, то что говорить о банках, страховых компаниях и аудиторских фирмах! Здесь тоже крайне важно интересоваться практическими результатами и при необходимости спрашивать совета у более искушенных коллег. Свою «тетю Асю» можно найти в каждом виде бизнеса.

Говоря же более серьезно, хотелось бы отметить такие факторы, как долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество, безупречная репутация. Переиначивая известную поговорку, можно сформулировать следующее: скажи мне, кто твои партнеры и заказчики, и я решу, стоит ли с тобой иметь дело. Деньги — вещь относительная. Внушительные суммы за качественные услуги отдавать, в силу естественной человеческой сущности, всегда жаль, но надо. Страшно платить маленькие деньги за плохие услуги. Плохие услуги, как и плохие партнеры, — болезнь, не совместимая с успешной хозяйственной жизнью. Своего рода экономический СПИД.

О функциональной состоятельности, или Оптимальный выбор как основа экономического успеха*

— Владимир Николаевич, когда, на ваш взгляд, было легче добиться успеха в бизнесе — пять лет назад или сегодня?

— У каждого времени — свои особенности. И при всей важности объективных обстоятельств все-таки решающую роль играет то, как бизнесмен сумел к ним адаптироваться. Если мы оглянемся на пять лет назад, то можем вспомнить не один десяток фамилий тех, кто тогда определял экономическое лицо Урала. Лишь некоторые из них и сегодня являются весомыми фигурами в бизнесе. Почему так случилось? Кто виноват — сами предприниматели или внешние причины? Как добиться экономического долголетия? Все эти вопросы связаны с одной фундаментальной проблемой — умением сделать оптимальный выбор в любой ситуации. Придя в бизнес, надо быть готовым к постоянной череде задач, каждую из которых требуется решить не только правильно, но и своевременно. Если это удается, то можно рассчитывать на успех.

— А что важнее: фактор времени или степень осмысления ситуации?

* Журнал «Эксперт-Урал», 2000 г., № 13.

— Как говорится, лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным... Грамотность решения не может быть альтернативой его оперативности. Только эти два условия вместе приводят к положительному результату. А быстрота, сопровождаемая ошибками, — вещь столь же малопродуктивная, как и ум задним числом. Выигрывает тот, кто воспринимает происходящее во всей его многомерности. Надо рассматривать предмет с разных сторон и избегать привычки мыслить узкими категориями. Тогда можно найти выход даже из положения, которое на первый взгляд казалось безвыходным.

На Западе существует тест на функциональную состоятельность. Например, человеку предлагают разработать маршрут следования из одного населенного пункта в другой, между которыми нет прямого сообщения. Появляется необходимость двух-трех пересадок, смены видов транспорта, и важно так состыковать отдельные отрезки пути в единое целое, чтобы в итоге добраться до цели. Если кто-то не находит верного варианта, он считается функционально несостоятельным.

Подобное встречается и в бизнесе. Вместо того чтобы двигаться в избранном направлении, иной предприниматель совершает импульсивные шаги, которые невозможно объяснить никакой логикой. То ли от неуверенности, то ли, наоборот, от самонадеянности он начинает гоняться за копейкой, теряя рубли, или же проявлять характер там, где надо проявить ум. Естественно, что итог, как правило, неутешителен.

— Какое качество требуется прежде всего, чтобы быть функционально состоятельным в бизнесе?

— Пожалуй, умение оперировать представлениями сегодняшнего и отчасти даже завтрашнего дня. Мир не-

прерывно развивается. Экономика находится в динамичном движении. То, что когда-то было передовым, теперь является анахронизмом. А то, что несколько лет назад воспринималось как заблуждение, нынче доказало на практике свою правоту. Еще древние говорили: все течет, все изменяется. Нельзя на основе собственных впечатлений по-прежнему думать, что Земля плоская, когда выяснилось совершенно точно, что оно круглая.

К сожалению, некоторые бизнесмены в своих решениях руководствуются порой довольно устаревшими взглядами. Например, директор предприятия, открывая расчетный счет лет десять назад, запомнил содержание двух-трех услуг, имевшихся в банке на тот момент, и до сих пор считает данный набор верхом финансового сервиса. Или, заказав аудиторскую проверку сомнительной фирме и получив три листка невнятных рекомендаций, будет продолжать пребывать в твердой уверенности, что аудит — пустая трата времени и денег, пока не придет налоговая инспекция и не сведет штрафами весь его бизнес к нулю.

В основе большинства крупных финансовых потерь — именно нежелание или неумение воспринимать свежую информацию. Устаревшее знание гораздо опаснее абсолютной неосведомленности, поскольку, не имея никаких сведений о предмете, вы вряд ли станете иметь с ним дело. Будучи же самолюбиво уверенным в правоте и незыблемости однажды сделанного анализа, легко стать жертвой самообмана.

— Но ведь серьезных бизнесменов, руководителей предприятий не назовешь наивными или малограмотными людьми. Почему же они совершают иногда непростительные ошибки?

— Не претендуя на роль эксперта в данном вопросе, просто поделюсь личными наблюдениями. Во-первых, любой предприниматель прежде всего концентрирует внимание на собственном хозяйстве. Это естественно, но здесь важно постоянно иметь в виду, что собственное хозяйство отнюдь не только то, что находится в пределах фирмы. При квалифицированном подходе отладить внутреннюю структуру не составляет особого труда, поскольку она имеет четкие границы, и в этом пространстве хозяин (руководитель) к тому же располагает всеми необходимыми полномочиями.

Гораздо сложнее заботиться о своих интересах во внешней среде, которая более размыта, менее предсказуема и требует совершенно иных методов воздействия. Подчиненному можно приказать, а контрагенту или покупателю — нет. Плохого сотрудника можно уволить, а исключить присутствие на рынке партнеров, способных нанести предприятию ощутимый ущерб, — нет. Ключ от сейфа, расположенного в кабинете, директор может положить к себе в карман, а судьба денег на банковских счетах не только в его руках...

Оказавшись в джунглях капитализма, многие руководители, видимо, инстинктивно предпочитают поменьше всматриваться в пугающие, неизведанные заросли и почаще любоваться интерьером своей хижины. Психологически это понятно, однако успешной «охоте» — экономическому процветанию не способствует. Маленький штрих: я знал президента когда-то солидного уральского банка, который лично распределял чайники по отделам. С макроэкономическими задачами он справлялся несколько хуже и после августовского кризиса, унесшего у банка с десяток миллионов долларов, был вынужден перейти на другую работу.

Второй принципиальный момент. На начальном это-

пе рефарм деловые связи складывались достаточна хаотично. Все толька начинали работать в навых условиях и поэтому являлись друг для друга одинаково неизвестными величинами. К тому же еще не успели сформироваться четкие критерии качества услуг, сапутствующих тому или иному виду бизнеса. В результате приходилось не выбирать партнера на основе тщательнога анализа его достоинств, а попросту находить. Либо среди знакомых, либо среди тех, кто в числе первых появился на рынке. Несколька утрируя, можна сравнить это с манерой одеваться в застойные гады, когда гардероб чаще подбирался не па стилю, а согласна тому, что удалось достать. Ботинки магли не подходить к брюкам, на других-то не было.

Прошло десять лет реформ. Выбар партнеров, как и выбор одежды, значительно расширился. В каждой сфере появились свои лидеры и свои аутсайдеры. И лагика сегодняшнего дня, когда мала фармально называться банком, страховой кампанией или консалтинговой фирмой, диктует совершенна иные конфигурации деловых связей. Во главу дела ставится уровень и качества услуг, способность всей окружающей инфраструктуры обеспечить не проста удовлетворение элементарных патребнастей бизнеса, а ега динамичное развитие, крепкие тылы в ужесточившейся конкурентнай борьбе. Однака человеческая психология балее инертна, чем эканамика. И многие, абразна гаваря, прадолжают ходить в старых нарядах, хатя некоторые давна из них выросли, да и мода сменилась.

— Инертна не только психология. Инертны человеческие отношения, которыми в известной степени и определяются деловые связи...

— «Дружба дружбай, а табачак врозь» — эта пасловица может не нравиться, на в ней, сагласитесь, есть свой

смысл. Стремясь к экономическому успеху, нельзя смешивать личные, товарищеские отношения и деловые. В такой подмене — причина многих неудач и разочарований. Представьте, что вы начали заниматься хоккеем в дворовом клубе и со временем достигли столь высокого класса, что получили приглашение в команду высшей лиги. Это не значит, что на чемпионат страны надо брать в свою «пятерку» и друга Петю из соседнего подъезда, с которым вы раньше гоняли шайбу на корте. Пусть Петя — прекрасный парень, с ним можно отмечать праздники, ходить на охоту или в баню, но сражаться на льду за золотые медали лучше всего все-таки плечом к плечу с теми, кто играет в хоккей на вашем нынешнем уровне. То, что в этом случае Петя превращается в болельщика, оставаясь хорошим товарищем, не должно никого обижать.

Экономические организации развиваются по своим законам: одни — быстрее, другие — медленнее. И очень важно, чтобы ваши основные партнеры, составляющие инфраструктуру вашего бизнеса, шли с вами в ногу или даже слегка направляли вас вперед, а не тянули назад. В ближайшие два-три года, на мой взгляд, неизбежно произойдет коренной пересмотр многих хозяйственных отношений. Если предприятие входит в десятку крупнейших на данном товарном рынке, оно, конечно, может работать с консалтинговой фирмой или банком, не входящими даже в сотню себе подобных, но это противоестественно. Партнеры должны усиливать друг друга, а не ослаблять.

— По какому принципу может произойти резкое перераспределение партнерских отношений?

— Объективные предпосылки — степень развития экономической структуры. Точно так же, как решение

более сложных задач требует более высокой квалификации от топ-менеджеров и всего персонала хозяйствующего субъекта, новые рубежи предполагают и соответствующий уровень внешних партнеров: банка, страховой компании, аудиторской фирмы и т.д. Если кто-то из них не соответствует более жестким стандартам, диктуемым новыми целями и масштабами, он должен быть заменен на другого, с кем двигаться дальше целесообразнее. Причем желательно не дожидаться момента, когда функциональная несостоятельность самого слабого элемента инфраструктуры станет пугающе откровенной. Другими словами, не стоит ждать, пока грянет гром: из-за несвоевременной оплаты сорвется выгодная сделка, «зависнет» крупная сумма денег из-за проблем с ликвидностью или произойдут прочие неприятности. Лучше заранее позаботиться об устойчивости своей бизнес-системы, без чего стабильный экономический успех, рост и процветание попросту невозможны.

— Кто должен принимать решение о выборе оптимальных партнеров?

— Есть жесткая связь: уровень личности владельца (руководителя) — уровень его хозяйственной структуры — уровень ее экономической деятельности. У первого лица всегда должна быть в голове модель развития своего бизнеса, в соответствии с которой именно он призван формировать круг партнеров. Нельзя плыть по течению случайных, второстепенных обстоятельств. Если руководителю не удается управлять основными процессами, то, как правило, процессы начинают управлять им. Можно иметь контрольный пакет акций предприятия и занимать директорское кресло, но при этом, по сути, ни на что не влиять. Достаточно лишь делегировать излишние полномочия под-

чиненным. И те, кто находит поставщиков сырья и комплектующих, занимается продвижением продукции на рынок, выбирает финансовых и юридических партнеров, постепенно концентрируют реальную власть в своих руках. При этом они вполне могут исходить из корыстных интересов, особо не заботясь о судьбе организации. Менеджеры среднего звена в случае чего достаточно легко найдут себе место в аналогичных структурах. Наибольший урон из-за банкротство предприятия, как материальный, так и моральный, несут только владелец да главный менеджер. Вот почему серьезная ошибка — передоверять выбор по ключевым вопросам подчиненным, хотя такое встречается достаточно часто.

«Не хотите установить систему «Интернетбанк»?» — спрашиваю знакомого директора предприятия. «Нет, — отвечает. — Она нашему бухгалтеру не нравится». «А почему?». Пожимает плечами: «Может, потому, что бухгалтер привыкла сама ездить в банк, чтобы по дороге купить продуктов для дома?» Улыбается, понимая парадоксальность альтернативы: удобство и скорость расчетов предприятия с контрагентами жизнь противопоставила удобству и скорости приготовления ужина в семье бухгалтера. Директор наверняка предпочитает первое. Бухгалтер выбирает второе.

На моей памяти было несколько анекдотичных случаев, когда жизнь хозяйственных структур круто меняли даже не заместители директора или главные специалисты, а секретарши. Однажды корпорация с мировым именем ранга «Кока-Колы» решила за очень большие по российским меркам деньги прикупить местное пищевое предприятие. Его хозяину и директору было в то время уже лет за шестьдесят, и он бы наверняка с радостью согласился на эту сделку. Однако заокеанские буржуи, позвонив на предпри-

ятие, попали, естественно, на секретаря. «Нас это не интересует!» — надменно пропело в трубку офисное диво. И изумленные покупатели после робких попыток выяснить, насколько собеседница компетентно решать подобные вопросы, предпочли откланяться.

Или другой пример. Высокопоставленный государственный чиновник обратился ко мне с просьбой помочь в арбитражных спорах другому очень известному и уважаемому человеку — крупному хозяйственнику. Речь шла о колоссальных суммах несправедливых штрафов, которые ставили под удар деятельность экономической структуры общероссийского уровня. Отложив текущие дела, звоню руководителю этой самой структуры. «Вашей фамилии нет в списке лиц, с которыми я имею право соединять шефа. Поэтому извините», — отвечает секретарь, и в телефоне раздаются короткие гудки.

Однажды точно так же я пытался дозвониться до руководителя банка — старого знакомого, хотел по-дружески поделиться с ним информацией о том, кто, где и как ворует у него деньги. «Председатель правления занят», — прозвучало из приемной раз, другой, и я, каюсь, отступился. Воровство, как показала жизнь, продолжилось, стало нарастать, и теперь председатель правления того банка абсолютно свободен. Нет у него ни приемной, ни самого банка. Обанкротился.

Руководитель не может быть специалистом в любой области, но принципиально определяться по существу всех без исключения вопросов, связанных с жизнеспособностью своего предприятия, он обязан. Если, разумеется, хочет эту самую жизнеспособность обеспечить. Выбирая партнеров, он в какой-то мере выбирает и свое собственное будущее. Выбирает ту «бизнес-лигу», в которой предстоит состязаться многие годы. Выбирает соратников, с помощью

которых намерен бороться за призовые места в экономике. Выбирает слишком многое, чтобы передоверять решение даже самым квалифицированным помощникам. Это как забота о появлении на свет наследника — есть в мире вещи, которые не принято поручать кому-либо.

О несчастном колобке, или Движение вперед как условие стабильного благополучия*

— Владимир Николаевич, назвав однажды некачественные финансовые услуги экономическим СПИДом, вы затронули весьма болезненную тему. В деловых кругах даже появился такой афоризм: главная задача российского бизнесмена — пережив экономический спад, не стать жертвой экономического СПИДа. Вы согласны?

— Когда рубль крепок, прогнозы оптимистичны, а налоги наконец-то снижаются, действительно, очень обидно потерпеть неудачу не из-за объективных обстоятельств, а по собственной глупости. Но, как ни парадоксально, бороться с внешними трудностями зачастую гораздо легче, чем с самим собой — со своими недостатками, предрассуд-

* Журнал «Эксперт-Урал», 2001 г., № 3.

ками, заблуждениями. И сейчас именно психологические факторы в деятельности руководителей могут стать основным тормозом на пути развития предприятий.

Суть проблемы довольно точно отражена в известном выражении бывшего российского премьера: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда». На редкость универсальная формула. Ведь нет такого директора, который бы не хотел, как лучше! Почему же результат порой не устраивает? Объяснение одно-единственное: в мыслях желая перемен к лучшему, на практике люди действуют привычным для себя образом. И поскольку итог определяется не планами, а поступками, вместо движения вперед — топтание на месте. Однако в рыночной экономике топтание на месте губительно, и неподдельный трагизм ситуации в том, что консерватизм мышления тех, кто кровно заинтересован в процветании своего дела, может нанести этому самому делу гораздо больший урон, чем все ошибки реформаторов и происки конкурентов, вместе взятые. Почти как в сказке: я от Гайдара ушел, я от дефолта ушел... А от себя вчерашнего уйти не смог и — обанкротился.

— Даже понимая, что наезженная колея устарела, трудно вырваться из привычных рамок. Не потому, что характера не хватает. Просто собственный опыт, пусть устаревший, все-таки реальная вещь. А новые идеи, чужие советы... Где гарантия, что они верны?

— Часто общаясь с бизнесменами, я не раз сталкивался именно с этой проблемой. Говоришь с собеседником о новых банковских технологиях, о преимуществах квалифицированного аудита. Он кивает в ответ головой и спрашивает: «А где вы видели банкира, который бы сказал, что у него плохой банк? Или аудитора, который бы признался,

что берет деньги зря?» Теоретически все согласны, что в условиях жесткой конкуренции надо постоянно развиваться, совершенствовать инфраструктуру бизнеса, но как определить критерий оптимального варианта?

Не имея новой практики, соответствующей требованиям сегодняшнего дня, руководитель цепляется за старую, прекрасно зная все ее недостатки. Однажды после долгих переговоров с одним директором, который настойчиво отвергал все мои аргументы, я перестал спорить и в шутку встал на его сторону. «Все понятно, — сказал я. — Вы истинный патриот обслуживающего вас банка. Его услуги вас целиком и полностью устраивают. Это действительно замечательный банк, и желаю вам дальнейших успехов в работе с ним». «Достал меня этот банк!» — в сердцах воскликнул собеседник.

Складывается парадоксальная ситуация. Сначала директора изо всех сил держатся за привычные связи, потом, когда их терпению приходит конец, все-таки решаются на перемены. И, почувствовав вкус работы на более высоком, современном уровне, начинают корить себя за прежнее упрямство. «И какой же я дурак, что столько лет потерял, сидя в том финансовом болоте!» — примерно так отзываются многие о себе и о своих прежних партнерах, начав обслуживаться в «Северной казне». Но пару месяцев назад, когда мы убеждали их перейти к нам, эти же люди говорили: «Да как-то неудобно, мы ведь столько лет вместе...»

— Руководствуясь подобной логикой, можно всю жизнь ездить на «Жигулях» первой модели, хотя и движок порядком поизносился, да и тормоза уже не те... Ездить, пока машина совсем не развалится. Но ведь кру-

шение бизнеса — катастрофа не менее страшная. Почему же тут-то преодолеть инерцию не удается?

— Наверное, потому, что новую «Тойоту» легче отличить от старой «Лады», чем хороший банк от плохого. И здесь мы опять возвращаемся к самому злободневному вопросу — где критерий? Что такое «хорошо» и что такое «плохо» применительно не только к финансовым учреждениям, но и ко всей инфраструктуре бизнеса? Начав в одном из предыдущих интервью разговор об экономическом СПИДе, я постарался подойти к столь важной проблеме, избегая субъективных суждений. И, наверное, уместно повторить основные выводы.

Первый: в современной экономике все элементы настолько взаимосвязаны, что успех бизнеса в огромной мере зависит от надежности партнеров. Отсюда следует второй вывод: умение их выбирать является решающим условием хозяйственного благополучия, и делать такой выбор — прерогатива владельца либо главного менеджера предприятия. Вывод третий: основанием партнерских отношений должны быть не личностные, случайные, малозначительные факторы, а степень развития экономической структуры. Отсюда следует четвертый вывод: если партнер не отвечает новым требованиям, целям и масштабам, становясь самым слабым звеном инфраструктуры, его следует оперативно менять на другого, кто в данный момент наиболее точно соответствует уровню предприятия и его перспективам. На мой взгляд, это достаточно объективный критерий.

Исходя из данной системы отсчета, можно сказать, что нет плохих банков. Все хорошие. Но один хорош по меркам 1987 года. Другой — по меркам 1993-го. Третий — по меркам 1997-го и т.д. Знаете, раньше передовиков произ-

водства награждали значками «Победитель соцсоревнования». На фоне Красного знамени — год или номер пятилетки. Капитализм — тоже соревнование. Сейчас значков не дают, однако суть-то экономического состязания осталась. И такое впечатление, что на многих пацанах незримо присутствуют подобные знаки отличия...

Если вам ближе спортивные аналогии, то и тут есть подходящее сравнение — рекордсмены в любой классической дисциплине разных времен: начала века, середины и наших дней. Все — уважаемые атлеты, их имена навечно занесены в хроники. Но тот результат, который казался феноменальным на первых Олимпийских играх, на последних способен вызвать лишь вздох сожаления и сочувствия.

— Вы считаете, что категория времени — наиболее существенная в бизнесе?

— Что такое бизнес? Самое простое определение: зарабатывание денег путем предоставления товаров и услуг, пользующихся спросом. В принципе каждый человек, занимаясь подобными товарно-денежными операциями, может стать долларовым миллионером. Но одному для этого требуется год, а кому-то и сто. Жили бы люди по десять тысяч лет, все бы точно были долларовыми миллионерами, включая продавцов семечек на тротуаре. С математической точки зрения здесь нет ни грамма абсурда. Делим искомую сумму на прибыль от каждой партии семечек и получаем совершенно точное количество стаканчиков, которые необходимо продать, чтобы получить миллион «зеленых». Весь вопрос только в том, что времени на продажу такого числа стаканчиков не хватит...

Время — единственный ресурс, который человек не в силах восполнить. Поэтому, говоря о критериях, о системе

ценностей, о точке отсчета, разумно именно его рассматривать в качестве узлового момента. Это отнюдь не теоретические рассуждения. Вся деятельность финансовой группы «Северная казна», если разобраться, построена на приоритете данного ресурса.

Что такое платежи «on-line», «Интернетбанк»? Это практически мгновенное распоряжение своими денежными средствами. У нас в банке есть клиенты с ежемесячным оборотом в сотни миллионов рублей, средневзвешенные остатки на расчетных счетах которых исчисляются буквально тысячами рублей. Благодаря современной платежной системе, предприятия так научились пользоваться своими деньгами, что те работают непрерывно.

Приведу два примера из жизни. Представитель солидной торговой компании приезжает к поставщику, чтобы заключить крупную сделку. Наличными такие суммы, как правило, не перевозят. Но поставщик говорит: даю тебе скидку в 5 процентов при условии, что деньги будут у меня сегодня. Они оформляют договор, и покупатель, достав из кармана ключевую дискету, с помощью ближайшего компьютера попадает по Интернету на сервер банка и со счета своей фирмы переводит необходимую сумму продавцу. У продавца тоже «Интернетбанк», и он видит, что деньги действительно зачислены на его счет. Товар отгружается, и партнеры расстаются довольные друг другом.

Второй пример. Оборонный завод подписал экспортный контракт на несколько десятков миллионов долларов. Чтобы приступить к его выполнению, надо закупить комплектующие. Деньги за них предприятие отправило, но небольшой провинциальный банк задержал платежи на несколько дней, и все сроки стали срываться. Заграничный партнер к таким вещам не привык, и контракт расторгнул. В итоге миллионы долларов ушли в другом направлении.

Что такое понятие «время» применительно к ассоциации «Налоги России»? Это концентрированный опыт, возможность на его основе уже сегодня сформулировать те выводы, к которым вы самостоятельно придете через год, через три, а может быть, вообще никогда не придете. И будете продолжать делать одну и ту же серьезную ошибку десятилетиями. К нам зачастую обращаются за помощью, когда убытки уже грозят полным крахом. А обратись значительно раньше — издержки были бы минимальны.

— На первый взгляд фраза «время — деньги» достаточно банальна. Неужели столь простая истина так тяжело воспринимается?

— В теории все обо всем прекрасно осведомлены, а когда дело доходит до практики, тут порой такое начинается, что впору застыть в немом изумлении на манер героев «Ревизора». Например, выступает в газете директор магазина и абсолютно верно формулирует главные требования клиента к банку: скорость расчетов, прогрессивная пластиковая карта, динамичное развитие, надежность банка. А после этого делает поразительный вывод, называя в качестве носителя перечисленных достоинств банк, где все указанные позиции объективно оставляют желать лучшего. В переводе с профессиональной проблематики на обыденную аналогичное высказывание могло бы звучать примерно так: «Будучи горячим сторонником здорового образа жизни и тщательно заботясь о своем организме, я выпиваю в неделю по три бутылки водки и выкуриваю по блоку сигарет».

Рыночная экономика — принципиально новая реальность для людей, выросших и сформировавшихся при социализме. И процесс адаптации к ней зачастую проходит

мучительно трудно. Здесь тоже многое определяется фактором времени. Одному человеку было достаточно года, чтобы сориентироваться в изменившихся условиях. Другому — и десяти лет мало. В советские времена первый руководитель основные усилия направлял на выполнение плана, то есть на решение сугубо производственных задач. А все экономические связи предприятия в рамках отрасли, территории, народного хозяйства в целом устанавливались, как правило, «директивными органами». Руководитель просто не вправе был выбирать партнеров — они назначались «сверху». Финансирование тоже не очень-то волновало директора: было достаточно уложиться в смету, утвержденную опять-таки в кабинетах вышестоящего начальства.

И вдруг — крутой поворот. Правила игры стали в корне иными, и руководитель, отработавший на своем посту много лет, словно разрывается между «вчера» и «сегодня». В старом опыте есть немало полезного, прошедшего проверку временем. И в новых воззрениях, в современных требованиях масса жизненно важного. Где-то одно с другим сочетается, где-то — нет. Подобные коллизии достойны пера великих драматургов.

— Тогда классический вопрос: что делать?

— Ответ, можно сказать, тоже уже классический: опираться на чувство времени. Да, в силу резкого и во многом дилетантского перехода к рынку возможен определенный сумбур в делах и мыслях. Но даже самую запутанную проблему можно разложить по полочкам, если всегда находить главную задачу текущего момента и концентрироваться именно на ней.

Показательный случай произошел с одним местным промышленником, к которому с деловым визитом прибыл

солидный западный бизнесмен. «Вам нужны инвестиции?» — спросил он директора завода. «Да, конечно» — обрадовался тот. «Куда намерены их вложить?» — поинтересовался гость. «Смонтирую еще одну производственную линию, — гордо ответил хозяин. — Вот такую же» — и показал на весьма современное оборудование. «А эта линия насколько загружена?» — осведомился западный бизнесмен. «На сорок процентов» — честно признался директор. «Ясно, — заметил иностранец. — Ваша стратегическая задача — довести загрузку оборудования до двадцати процентов».

Естественно, что инвестиции не состоялись. А начни директор речь о рекламе, о завоевании новых рынков, о создании дилерской сети — о том, что реально определяет сбыт готовой продукции (замечу, достаточно конкурентоспособной), и разговор наверняка пошел бы по-другому. Если главная задача текущего момента выбрана правильно, ее и самому легче решать, и соратников найти проще.

— Тут мы переходим к еще одному узловому моменту — необходимости точного, глубокого анализа.

Время — суровый судья, который делает относительными многие ценовые характеристики. Особенно наглядно это проявляется на фондовом рынке, где изменение стоимости акций во времени определяет прибыльность или убыточность операций с одной и той же ценной бумагой. В обычной хозяйственной жизни тоже нельзя ориентироваться на абсолютные цифры. Допустим, в одном банке плата за обслуживание — 200 рублей, а в другом — 700. Казалось бы, первый выбрать более выгодно. Но если в другом платежи проводятся в реальном времени, а в первом — нет, складывается иная картина. Режим реального

времени позволяет оптимизировать использование денежных оборотных средств примерно на 10 процентов, что при ежемесячном обороте в 10 млн. руб. составляет 1 млн. Будь эти деньги кредитными ресурсами, их заимствование при ставке 24 процента годовых обошлось бы в 20 тыс. руб. в месяц. В итоге там, где на первый взгляд была выгода в 500 руб., на практике оказывается убыток в 19 500 руб.

То же самое с аудитом. Можно смотреть на стоимость услуг. А можно — на их экономический эффект, выражаемый соотношением затрат на проверку к сумме потерь, предотвращенных благодаря ей. Сегодня вы считаете, что заплатить 30 тыс. руб. аудитору-частнику более разумно, чем 300 тыс. — солидной фирме. Но через полгода ваше предприятие оштрафовали на десяток миллионов рублей за ошибки, не замеченные частником, которого к тому времени и след простыл. А высокопрофессиональная фирма, во-первых, все ошибки выявляет и исправляет, а во-вторых, несет ответственность за то, что делает. И, если надо, доказывает свою правоту в арбитражах, выигрывая даже самые сложные процессы. Ассоциация «Налоги России», к примеру, в минувшем году не проиграла ни одного.

Время простых решений в экономике закончилось. Настала пора серьезного анализа, когда важно иметь в виду не только первый шаг, но и все дальнейшие события и результаты, которые будут закономерно вытекать из этого шага. Чем длиннее цепочка причинно-следственных связей, которую бизнесмен способен осмыслить, тем лучше у него будут идти дела.

— А колобок-то почему несчастный?

— Так его же лиса съела... Русскую народную сказку я вспомнил в начале нашей беседы не случайно. От самых

серьезных опасностей отечественный бизнес, на мой взгляд, уже ушел. Теперь главное — не останавливаться и не поддаваться самолюбованию, избегать самонадеянности. Только непрерывное, целенаправленное, осмысленное движение вперед может стать основой стабильного благополучия. Стремясь к нему, важно помнить, что время — нерв бизнеса.

Монобанки и «Мона Лиза», или Ум как средство управления бизнесом*

— Владимир Николаевич, хотя экономика страны на подъеме, некоторые аналитики предрекают обрушения в банковской сфере. Вы согласны?

— На мой взгляд, есть все основания прогнозировать очень серьезные трудности, с которыми в 2001 году столкнутся многие банки области. Дело в том, что в банковской системе начался кризис доходности. Ставка рефинансирования ЦБ РФ неуклонно снижается. В результате уменьшаются доходы банков от кредитования. Для предприятий это хорошо. Для банков — плохо, так как на других операциях многие банки зарабатывать не научились.

* Журнал «Директор», 2001 г., № 2.

Задумайтесь над парадоксом: в магазине, в парикмахерской или на почте даже малоимущего пенсионера обслужат только за деньги. А преуспевающее предприятие с миллионными оборотами во многих банках города обслуживают бесплатно. Почему? С экономической точки зрения вывод напрашивается один: значит, уровень качества финансовых услуг в данном банке действительно никудышный. Именно так его и оценил рынок.

В советские времена существовал анекдот. Один гражданин покупал сырые яйца за рубль тридцать, варил и продавал уже вареными тоже за рубль тридцать. «Какой смысл в твоих действиях?» — удивлялись знакомые. «А чтобы тунеядцем не считали», — звучало в ответ. В отличие от социализма вести экономически неэффективную деятельность при капитализме — абсурдно.

Если банк, проработав несколько лет, не сумел стать полноценным кредитным учреждением, он обречен на вымирание, как динозавр. По сравнению с природой рыночная экономика еще более динамична и агрессивна. Путем банкротства она безжалостно освобождает ряды хозяйствующих субъектов от тех из них, которые исчерпали свою функцию. Вспомните: пока оптовые цены на российских товарных рынках переходили в начале реформ от директивных к рыночным, в стране были сотни карликовых бирж. Процесс завершился — и биржи в таком огромном количестве исчезли. Нечто подобное предстоит пережить и банкам. Они по сути своей призваны быть местом концентрации капитала, а не только местом трудоустройства финансовых специалистов. Когда банк способен заработать лишь на зарплату персонала, да и то с великим трудом, он просто не нужен экономике. И поэтому неизбежно исчезнет.

— И какие банки начнут исчезать первыми?

— Монобанки. Так я называю банки с чрезмерной зависимостью от одной-единственной составляющей в акционерном капитале, в ассортименте услуг, в клиентской базе. Работая с деньгами как универсальным средством платежа, банки обязаны быть тоже разносторонними. Банк, благополучие которого держится на очень узком круге клиентов, полноценным можно назвать с таким же основанием, что и талоны на питание в заводской столовой — настоящими деньгами. И то, и другое — инструменты местного применения. В любой момент от их использования могут отказаться, и тогда они теряют смысл.

Опора банка на считанное число источников дохода — еще одна болезнь, которую вряд ли простит рынок. Если банк, осознавая свою неконкурентоспособность, сохраняет демпинговые тарифы за обслуживание и при этом уже не в состоянии компенсировать затраты доходами по кредитам, он вынужден искать альтернативные пути поиска денег. Отсюда — прямая дорога к рискованным финансовым спекуляциям, которые сами по себе чреваты крупными потерями, а при низкой-то конкурентоспособности игроков вообще напоминают шахматную партию перворазрядника с гроссмейстером. Банк, не способный заработать на элементарном обслуживании клиентов, вряд ли разбогатеет, оперируя на фондовом рынке. Скорее всего проиграет последние деньги. И полбеды, если только свои собственные.

Наконец, банк, которым распоряжается единоличный владелец контрольного пакета акций, имеющий к тому же производственный бизнес, тоже уязвим. Потому что в критической ситуации всегда целесообразнее пожертвовать банком ради производства, чем наоборот. Ведь материальная база любого солидного предприятия на несколько порядков ценнее материальной базы любого солидного

банка. К тому же при отступлении деньги значительно легче «эвакуировать», нежели оборудование.

Нельзя утверждать, что все монобанки обязательно быстро исчезнут. Просто они объективно находятся в зоне риска, где роль случайных факторов, плохо поддающихся прогнозу со стороны клиентов, излишне опасна. Одного решения или одной ошибки может быть достаточно, чтобы банк перестал существовать.

— Так что теперь — в поисках надежности возвращаться под крыло государства?

— Государство по своей природе тоже моноструктура. Оно способно в принципе обеспечить надежность, но только правового характера. Например, единства законов и неукоснительность их исполнения. Однако в экономике государства, как любая моноструктура, крайне неэффективно. Поэтому и обанкротился Советский Союз.

— Можно ли, выбирая банк, найти все-таки оптимальное сочетание надежности и эффективности?

— Для этого необходим достаточно глубокий анализ. В данном случае технология на удивление проста. Берете два чистых листка бумаги. Сначала на одном пишите список банков, которые, по вашему мнению, надежны. Потом на втором — перечень тех, которые, на ваш взгляд, обеспечивают клиенту наиболее эффективный режим финансовых операций. Кладете оба листка рядом и смотрите, какие названия совпали.

— Не слишком ли примитивно?

— А это зависит от того, насколько осмысленно вы будете составлять списки. Вообще, значение интеллекта в

бизнесе гораздо более существенное, чем кажется на первый взгляд. Начнем с того, что мера стоимости любых товаров и услуг — деньги. Даже бесценные произведения искусства имеют в рыночной экономике свою цену. Когда знаменитую картину «Мона Лиза» величайшего художника Леонардо да Винчи отправляют из Лувра на выставку, например в Россию, в документах о страховании шедевра нельзя написать, как на почтовой бандероли: «Без цены». Необходимо указать конкретную сумму. Да, «Мона Лиза» не продается. Но, вступая в поле рыночных механизмов, одним из которых является страхование, сокровище мировой цивилизации получает абсолютно определенный денежный эквивалент.

А что есть мера денег? Например, сто долларов — это много или мало? Если в месяц, то мало. Если в день, то много. Если в час, то очень много. Если в минуту, то вы превращаетесь в миллионера примерно за неделю. Если в секунду, то за год вы успеваете трижды стать миллиардером и уже попадаете в сотню самых богатых людей планеты...

Как видим, в бизнесе единственная мера денег — время. Именно оно определяет скорость экономического успеха, которую во многом диктует темп принятия оптимальных решений, то есть решений, наиболее верных для данного момента времени. А скорость экономического мышления бизнесмена, согласитесь, уже напрямую зависит от уровня его интеллекта. Из всех субъективных факторов именно он остается, если можно так выразиться, последней инстанцией.

Что такое прогноз в экономике? Это попытка интеллектуальными средствами максимально спрессовать грядущее время, чтобы заглянуть в будущее. Если ум способен за неделю смоделировать цепь событий, которые в реальности займут год, его обладатель получает колоссальное

конкурентное преимущество. Поэтому в бизнесе иногда очень полезно, отложив текущие дела в сторону, основательно подумать. В принципе, это возможность — самое ценное, что природа подарило человеку. Все остальное он уже много веков не без успеха старается взять у нее сам.

Любопытный разговор произошел у меня недавно с одним из клиентов банка, крупным бизнесменом. У него в «Северной казне» — внушительный депозит. Срок вклада закончивался, и человек решал, как с ним поступить. «У тебя бывают свободные минуты или текучка заедает?» — спросил он вдруг. «Свободные минуты бывают, а что?» — удивился я. «Значит, депозит оставлю, — сказал собеседник и пояснил: — Если бы у тебя не было времени, свободного для того, чтобы думать, я бы деньги забрал обязательно».

Интеллектуальный капитал — самый надежный. Его не способны обесценить ни инфляция с девальвацией, ни политические и законодательные перемены. Периодическое изменение обстоятельств, порой кардинальное, — естественное явление как в жизни в целом, так и в экономике в частности. Каждый раз, чтобы сохранить жизнеспособность в новых условиях, необходимо своевременно их осмыслить и сделать правильные выводы.

Научный подход, теоретическая подготовка — это не столько определенный багаж знаний, сколько способ мышления, умение за отдельными фактами разглядеть тенденции и закономерности. Среди специалистов финансовой группы «Северная казна» — с десяток докторов и кандидатов наук. Столь весомый интеллектуальный потенциал позволяет решать самые сложные задачи.

О возможной 3—5-кратной девальвации рубля наш журнал «Налоги России» писал весной 1998 года. Когда номер вышел, я передал его финансовому директору од-

ного из крупнейших уральских предприятий. Но у директора было привычно переносить чтение экономической литературы на период отпуска... В отпуск в тот год он смог уйти только в конце сентября и, вернувшись, при встрече прокомментировал ситуацию в духе известной рекламы: «Вовремя надо было читать!»

— Вы не считаете, что многие бизнесмены станут избегать сотрудничества с финансовой группой «Северная казна», боясь, что любую ситуацию вы способны оценить лучше, чем они сами?

— Если ситуация анализируется в общих интересах, то чего же здесь плохого? Любое финансовое учреждение процветает прежде всего благодаря процветанию своих клиентов и партнеров. Наши клиенты, как правило, работают на товарных рынках, и поэтому мы объективно не можем выступать в роли их конкурентов. Наша забота — рынки финансовые. Их в экономике гораздо меньше, чем товарных, но зато они значительно напряженнее, ответственнее, если можно так выразиться. Это связано с обобщающей функцией денег, которая, во-первых, диктует принципиально иной уровень проблем, масштабов и критериев, а во-вторых, волей-неволей способствует формированию своеобразного хозяйственного сообщества.

Несколько утрируя, банк можно сравнить с океанским лайнером. Корабль постоянно плывет, однако пассажиры-клиенты находятся в каютах в относительном покое, занимаясь своими делами, в которые экипаж судна никогда не вмешивается. Задача капитана и команды — доставить всех точно по расписанию в порты назначения в целости и сохранности. За то, что делается в каютах, экипаж ответственности не несет, но если кто-то, по своей или чужой

вине свалившись за борт, нуждается в помощи — ему спасательный круг бросят, шлюпку спустят. В качестве тех, кто призван не дать клиентам нашего банка утонуть в финансовом море, можно назвать также ассоциацию «Налоги России» и страховую компанию «Северная казна».

Не надо мучиться смутными страхами — сделайте правильный выбор и живите спокойно!

Героика бизнеса, или Экономика как способ улучшения жизни*

— Владимир Николаевич, чем, на ваш взгляд, объясняется расхожее мнение о том, что всякий богатый человек в современной России обязательно жулик?

— Наверное, сказываются нравы эпохи первоначального накопления капитала, когда в процессе приватизации общенародной собственности она распределялась далеко не лучшим образом.

В огромной стране под названием СССР общество за семь десятилетий создало настолько нелепую, искусственную систему, что сначала зашло в тупик при попытке ее сохранить, а затем — и при попытке ее разрушить. Разбирать по кирпичикам здание недостроенного коммунизма,

* Газета «Коммерсантъ» от 21 марта 2001 г.

судя по всему, у властей не было ни времени, ни желания, ни сил. И в результате его решили «взорвать» с чисто российским размахом. Понятно, что пострадавших много, но где гарантия, что менее радикальные меры оказались бы более справедливыми?

Возьмем, к примеру, Прибалтику. Она территориально гораздо меньше России, и период социализма был там на треть короче. Менталитет несколько иной и, соответственно, другие подходы к рыночным ценностям. После выхода из СССР жилые дома, в частности, стали просто возвращать потомкам бывших владельцев. В итоге народная артистка Советского Союза, любимица публики оказалась на улице. Тоже, согласитесь, не образец всеобщей справедливости.

Перефразировав одну известную фразу, можно сказать, что капитализм — ужасная система, но ничего лучше человечество пока не придумало. Вероятно, негативные явления минувшего десятилетия, прожитого страной, во многом были неизбежны. Думаю, этот этап российских реформ, когда нахальство и сила брали верх над умом и порядочностью, миновал. Как говорится, Мавр сделал свое дело и должен уйти. Теперь на экономической сцене начнут появляться более симпатичные физиономии. Так что объективных причин окидывать бизнесмена взглядом, полным презрения, становится все меньше.

С субъективными причинами сложнее. Для многих обывателей привычка считать любого преуспевающего человека вором, бандитом и стяжателем — своеобразный наркотик. Иллюзия, возвышающая личность в собственных глазах. Дескать, я — материально бедный, зато честный и духовно богатый. Однако подобное противопоставление явно надумано. Никто не мешает человеку, будучи материально богатым, быть богатым и духовно. Достаточно, к примеру,

вспомнить Третьяковскую галерею. Чем богаче человек, тем больше у него возможностей делать благо не только для себя, но и для общества.

— Но ведь еще классики говорили: в основе любого крупного состояния — преступление...

— Вы считаете Билла Гейтса бандитом с большой дороги? А голливудских кинозвезд — соловьями-разбойниками? Мир изменился, и бизнес все больше перемещается из материальной, вещественной сферы в виртуальную, информационную. Из всех видов эксплуатации наиболее актуальной остается только одна — эксплуатация собственного мозга. И обидно, что в нашей стране, с ее высочайшим образовательным потенциалом, еще многие вместо того, чтобы деятельно участвовать в интеллектуальной экономике, продолжают ныть и надеяться на «доброго дядю».

Безусловно, немало людей в процессе российских реформ получили колоссальные состояния в силу достаточно случайных обстоятельств. Но это не повод всем остальным опускать руки. У рыночной экономики жесткая логика, далекая от лирики и сантиментов. Если человек не способен справляться со своим богатством, он его теряет. Иногда медленно, иногда стремительно, но всегда — неизбежно. И какой смысл завистливо следить за судьбой чужого каравая, когда можно заняться выпечкой собственного? Современная информационная экономика нуждается в тех, кто привык мыслить, работать с информацией. И у россиян здесь шансов никак не меньше, чем у американцев, западноевропейцев, японцев или индусов.

— Вы теоретически рассуждаете или опираясь на собственный опыт?

— В 1992 году меня приглашали на работу в известную американскую корпорацию «IBM», но я отказался, хотя личные материальные условия на Родине в ту пору были гораздо хуже, чем могли бы быть за океаном. Дело не только в патриотизме. Хорошо, результативно работать головой можно и дома, в России. Первый миллион долларов мы, основатели банка «Северная казна», заработали в 1989—1991 годах, занимаясь оптимизацией экономических процессов на производстве. Деньги хранились, естественно, в рублях, и гайдаровская реформа их «съела», как и накопления остальных сограждан.

Можно было по отечественной традиции запить с горя, однако мы начали снова искать, где бы лучшим образом проявить свои интеллектуальные способности. В итоге, не будучи юристами по профессии, изучили налоговое законодательство и практику настолько, что в 1993 году выиграли восемнадцать крупных арбитражных процессов подряд. Гонорары составили сумму, равную еще одному миллиону долларов. И чтобы его снова не потерять, пришлось освоить финансовую деятельность, начать банковский бизнес.

— Так сказать, банкиры поневоле...

— Напрасно иронизируете. Финансы — это квинтэссенция экономики и дело увлекательное.

Заблуждение — считать, что главный смысл предпринимательства в том, чтобы есть черную икру ложками. В мемуарах бывший президент США Ричард Никсон так вспоминает одну свою встречу: «В 1965 году меня пригласил на ланч Пол Гетти... Гостям подавали деликатесы на золотых тарелках и восхитительное бордо, а перед Гетти поставили пшеничные крекеры и стакан молока. Пол мог позволить себе все, что угодно. Но богатейший человек в

мире ел самую простую и дешевую еду, какую только можно было вообразить».

Разумеется, преуспевающие бизнесмены далеко не аскеты, но, как правило, люди, весьма спокойные в отношении благ цивилизации. Умеренное личное потребление постепенно складывается и в среде российских бизнесменов. Я бы выделил три уровня мотивации предпринимателя.

Первый — со вкусом есть и одеваться, а также проводить отпуск там, где хочется. Это можно назвать отечественным вариантом благополучия. Второй уровень — просторная квартира, загородный дом и, если есть желание, по автомобилю на каждого члена семьи. Это уже западный стандарт. Третий уровень — участие в акционерных капиталах, влияние на экономику, серьезные интеллектуальные игры, направленные на ее развитие. И поверьте, данный уровень не способны заменить ни самая изысканная еда и одежда, ни самые роскошные особняки и автомобили.

Наверное, именно этим объясняется тот факт, что очень многие супербогатые люди планеты до глубокой старости продолжают заниматься бизнесом, хотя никто не мешает им отойти от дел и просто наслаждаться своим богатством. Российские бизнесмены, имеющие по несколько миллионов долларов, легально заработанных и остающихся «чистыми» после всех налогообложений, тоже в любой момент, казалось бы, могли бы все бросить, уехать за границу и жить там спокойно, обеспеченно и безопасно. При внушительных состояниях на такую жизнь хватит не только им самим, но и детям, и внукам... Однако, как видим, массовой распродажи бизнеса и эмиграции не происходит. Большинство предпринимателей предпочитает безбедному и комфортному существованию на проценты где-нибудь на вилле в Альпах ежедневные хлопоты здесь, в России, со всеми ее неурядицами.

В экономике всегда есть грань, когда уже не столько бизнес для тебя, сколько ты — для бизнеса. На первый план выходят философия и миссия предприятия, более масштабные цели и приоритеты, нежели личное благополучие. Появляется тяжкий груз ответственности за экономические структуры, судьбы людей, результаты тех процессов, которые ты инициировал. Это чем-то сродни родительскому инстинкту.

Банк «Северная казна» эмитировал 85 тысяч пластиковых микропроцессорных карт, у нас более 5 тысяч клиентов — юридических лиц и более 11 тысяч вкладчиков. Любая серьезная управленческая ошибка больно отзовется не только на коллективе банка, но и на всех этих людях. В нормальной обстановке подобные рассуждения могут восприниматься как высокие слово, но, к примеру, в пик августовского кризиса 1998 года всю их остроту руководители банка чувствовали, что называется, на собственной шкуре. Не знаю, многие ли клиенты «Северной казны» страдали тогда бессонницей, но про себя точно могу сказать — в самые напряженные моменты не мог заснуть до трех-четырех часов утра. Это буквальное, почти физически воспринимаемое ощущение ноши, которую обязан нести, как бы трудно ни приходилось.

Основные черты современной экономики — интеллектуальность, стремительность и глобализация. Все начинают тотально зависеть друг от друга. И тот, кто в этой ситуации не чувствует своей ответственности за других, существенно рискует и своим бизнесом, и бизнесом своих партнеров. «Скованные одной цепью» — это строчка из песни известной уральской рок-группы вполне применимо к нынешнему мировому хозяйству. Череда региональных фондовых кризисов, когда национальные экономики начинают сыпаться, словно костяшки домино, — лучшее тому подтверждение в глобальном масштабе.

— А как же оптимизирующая роль финансов?

— В том-то и дело, что сегодня в мировой экономике с этим не все в порядке: фондовые игроки оторвались от производственной основы бизнеса и заигрались на своем спекулятивном поле. Проще говоря, курсовая стоимость акций очень часто стала жить своей обособленной жизнью, независимой от того, как реально идут дела на предприятиях-эмитентах.

Кризис мирового фондового рынка заставляет переосмыслить значение того факта, что Россия волей обстоятельств почти век была вне этой системы. Теперь у нас есть уникальный шанс не повторять чужих ошибок и выстраивать экономику XXI века по тем законам, которые позволят ей уверенно и динамично развиваться. И здесь центр общественного внимания должен переместиться даже не на политику, а на банки, поскольку в отсутствие нормального фондового рынка именно банки определяют, какая сторона человеческого бытия получит финансовые ресурсы для развития.

Массовое производство товаров и услуг, их продвижение на рынок, создание рабочих мест, судьба целых отраслей экономики — все это в значительной мере зависит от того, куда именно будет направлен финансовый капитал. Если средства идут на создание продуктов и материалов, пусть и прибыльных, но вредных для здоровья человека и ухудшающих качество его жизни, данный экономический проект становится, по сути, преступным. Так что социальная ответственность большого бизнеса — не пустые слова. Банкиры подобны врачам: если они будут ошибаться при распределении инвестиционных потоков, общество может постигнуть участь больного, которому дали не то лекарство.

— Может быть, начать награждать передовиков бизнеса золотыми звездами Героев капиталистического труда?

— Общественная оценка достижений предпринимателя формализуется в виде прибыли, и этого достаточно. Если вам отдают свои кровные, значит, вы сделали для покупателя нечто для него полезное. Экономика — это непрерывный процесс обмена всевозможными «полезностями», и каждая из них имеет определенную цену, будь это булка хлеба, буровая вышка или банковская услуга. Героика бизнеса, героика без всякой иронии, заключается в организации и поддержании этого сложного процесса.

Большинство людей довольствуется тем, что находит свое рабочее место в уже готовой экономической структуре — подобно тому, как человек заселяется в квартиру многоквартирного дома или садится в автобус, рассчитанный на несколько десятков пассажиров. Ему может быть более удобно или менее, но строительство и эксплуатация дома, движение автобуса по расписанию — не его забота.

Хлеб предпринимателя труден тем, что здесь принципиально иной уровень ответственности. Необходимо, во-первых, создать саму экономическую инфраструктуру, а во-вторых, постоянно обеспечивать ее жизнедеятельность в условиях жесткой конкуренции. Для решения этих задач, согласитесь, явно мало малинового пиджака и прочих атрибутов, с которыми многие привыкли связывать образ «нового русского».

Не надо идеализировать бизнесменов. Однако не следует и забывать, что, не будь их, каждый человек был бы вынужден самостоятельно добывать себе пищу и одежду, сооружать жилище... Исчезни в один миг все предприниматели — общество тут же вернется к натуральному хозяйству.

— Если все предприниматели — бизнес-герои, то почему же многих из них так не любят в народе, который в общем-то привык уважать героев?

— Бизнес-герои бывают разные. И отличаются они, на мой взгляд, своим отношением даже не столько к морали, сколько к времени. Есть бизнес-герои дня, года, десятилетия... Не правда ли, сразу приходят на ум фамилии, и так и просится на язык: «Иных уж нет, а те далече...»? Эта драматичная тема, включающая в себя многое: от заказных убийств до посадок в тюрьму олигархов.

Бизнес можно рассматривать как процесс самоорганизации ресурсов, необходимых для жизнедеятельности и развития общества. Экономическая деятельность — инструмент этой самоорганизации. У каждого бизнесмена — своя экологическая ниша. Некоторые живут по принципу «схватил и убежал», стремясь получить максимум денег в минимум времени. Таких людей я назвал бы бизнес-спринтерами. У них нет будущего: они сами у себя его отбирают, досрочно вычерпывая все ресурсы, к которым имеют доступ.

Другая категория предпринимателей — бизнес-марафонцы, чей девиз: «Мы пришли навсегда». Они стараются постоянно наращивать потенциал, создавая условия для зарабатывания денег не только в настоящем, но и в будущем. Естественно, что такой подход общественно более эффективен.

В принципе, всех бизнесменов можно разделить на эти два лагеря: «спринтеров» и «марафонцев». Разумеется, экономическое долголетие лучше кратковременного успеха, но оно далеко не каждому по силам и способностям. Когда предприниматель не уверен, что достойно выдержит длинную дистанцию, он иногда поддается соблазну схватить то, что поближе, и убежать. Если при этом он берет у

портнера, имеющега криминальные наклонности, то рискует получить встречу с киллером, если у госудорство — то встречу са следователем, если в особа крупных розмерах у общества — встречу с новой властью, которую общество стовит либо путем выборов, либо путем революций.

Бездонный коладец каррупции и полная зависимость от политиков — удел бизнес-спринтеров. Мола тага, чта эканамический зобег у них короток, так вдобавак он получоется еще и предельно нервным. Не позовидуешь...

— Вы считаете, что бизнес-спринтеры обречены на вымирание в процессе естественного экономического отбора?

— Трудна дать однозначный ответ. Позиция «Пасле нос хоть патап» далека не навоя. Она не роз встречалось в мировой истарии и, вероятна, еще много роз встретится. И никакими воззвониями к чести и достоинству тут не поможешь. Вместе с тем определенный оптимизм вселяет следующее обстаятельство. Человеческая жизнь и бизнес запрогроммираваны скорее но морафан, чем но спринт. Рыночная экономика бозируется но частной собственности и передоче ее па наследству. При «спринте» же доброго имени и процветающега бизнесо по наследству не передашь. Па мере розвития рынка в России понятие «варовская эканамика», надеюсь, стонет исчезать. И варовства, и бизнес, новерное, вещи вечные, но в цивилизовонном обществе они все же не смешивоются. Человек выбирает либо варавства, либо бизнес. Быть специалистам сразу в обеих облостях, взаимоисключающих друг друга, — дело весьма затруднительнае.

Накапление копитала кок экономическое действие неразрывно связана с нокоплением репутоции, каторой дорожат не меньше, а возможна, и больше, чем самим ка-

питалом. Собственно, репутация в значительной степени тоже становится капиталом. Это начинают понимать и в России. Цивилизованные подходы, проверенные длительной практикой, проявляются и у нас — порой, правда, в довольно курьезной форме. Меня, например, умиляет торговая марка московского кондитерского предприятия: «Большевик. 1855». Совершенно несуразная, если вдуматься, она тем не менее красноречиво свидетельствует: производитель гордится своей историей. Конечно, в середине XIX века о большевиках еще никто и представления не имел. Но продукцию-то кондитеры выпускали!

Второе обстоятельство, которое позволяет надеяться на успех бизнес-марафонцев, — глобализация и сверхсложность современной экономики. Ее можно сравнить с огромным вычислительным центром, где множество компьютеров, связанных между собой, обрабатывают колоссальные информационные потоки. Бизнес-спринт локализуется не только во времени, но и в пространстве. В частности, в самом буквальном смысле слова: одни весьма влиятельные персоны никуда не могут выехать из страны, другие — вернуться...

— Вы верите в самоочищение экономики?

— Скорее в определенную логику, которая рано или поздно расставляет все по своим местам. Возьмем, к примеру, следующий случай. Милиционер-оборотень в погоне за личной выгодой предоставляет «крышу» наркоторговцам. Он считает, что проблемы с наркотиками — не его проблемы. Но ошибка данного корыстного человека в том, что, ввязавшись в криминал, он не понимает, что у него нет возможности контролировать масштабы этого процесса. И если наркоторговля начинает расползаться настолько, что уже единственный сын этого самого оборотня «садится

на иглу», какая уж тут личная выгода! Круг замыкается. Сын погибает от наркотиков, а милиционер-отец лезет в петлю.

В истории человечество было немало грандиозных экспериментов, которые, не имея объективной созидательной логики, заканчивались полным крахом. Можно, конечно, пытаться строить социализм в отдельно взятой стране или капитализм в отдельно взятом кармане. Но великое искусство — это жить в согласии со временем и окружающим миром. Без заботы о ресурсах завтрашнего дня нарушается как гармония бизнеса, так и экономическое развитие общества. И только глупец лишает будущего себя, своих детей и внуков.

Формула успеха, или Архаика управления бизнесом как предел экономического роста*

— Владимир Николаевич, какая проблема, на ваш взгляд, сегодня наиболее важна для отечественных предпринимателей?

— Пожалуй, проблема управления бизнесом. Жесткая конкуренция на рынке ставит перед владельцами и топ-

* Газета «Коммерсантъ» от 14 марта 2001 г.

менеджерами предприятий все более сложные задачи, решить которые, опираясь на привычные методы, не всегда удается. Возникает ощущение вечного дефицита времени и утраты контроля над ситуацией. Испытывая его, некоторые руководители стремятся, во-первых, делегировать часть собственных стратегически важных полномочий подчиненным, а во-вторых, избежать цейтнота с помощью информационных технологий.

К сожалению, и то, и другое — половинчатые решения. Если глава экономической структуры занимает место лидера объективно, его не в состоянии заменить ни подчиненные, ни компьютеры. Всякие попытки директора передоверить стратегически важные функции кому-либо приводят к тому, что данные функции в силу естественной разницы в компетентности и полномочиях выполняются на предприятии не в полной мере. Как закономерный результат — экономический потенциал хозяйствующего субъекта тоже реализуется не в полном объеме.

Предприятие останавливается в развитии — до тех пор, пока шеф снова не возьмет бразды правления в свои руки. Если и после этого приходится сдавать позиции, значит, уровень экономического мышления руководителя и соответственно его хозяйственной структуры недостаточен для того, чтобы удержать ту долю рынка, на которую они первоначально замахнулись. В какой-то момент наступает равновесие по принципу, сформулированному в русской поговорке: «По Сеньке и шапка».

— Но ведь многие мечтают о совершенно другой шапке — шапке Мономаха.

— В рыночных войнах тоже плох тот солдат, который не мечтает стать генералом или маршалом. Важно только помнить, что маршальский жезл, как и шапка Мономаха,

очень тяжелы. Профессиональной обязанностью становится необходимость стратегически мыслить, грамотно распоряжаться теми ресурсами, которые есть и которые будут.

В принципе, это довольно простое занятие. С ним великолепно справляются многие пенсионеры, еще до получения денег начинающие планировать, на что потратить каждый рубль. Впрочем, на уровне семейного бюджета большинства рядовых граждан — вполне квалифицированные стратеги.

Проблемы с управлением финансами начинаются, как правило, при резком увеличении масштабов бизнеса. Чтобы наглядно продемонстрировать суть данного феномена, приведу два примера. Первый — семья решила отремонтировать квартиру. Сопоставила доходы с расходами, приобрела краску и обои того качества и цены, которые может себе позволить, и за время отпуска выполнила все работы самостоятельно. Или, если опять-таки есть финансовые возможности, пригласила мастеров со стороны. Дала им в руки материалы, установила конкретный срок и в итоге тоже добилась результата.

Второй пример — один из системообразующих банков Урала возводит себе новое здание. Судя по тому, как идет процесс, стройке не видать конца-краю. Получается, что, приступая к строительству, данные банкиры оказались не в состоянии произвести элементарные финансовые расчеты.

Экономика безжалостно наказывает за необоснованные амбиции. Еще одна житейская история. Знакомый бизнесмен, пока его дела шли в гору, построил себе коттедж площадью под тысячу квадратных метров. Комнат так много, что в некоторые он не заглядывает по полгода. Вдруг его предприятие обанкротилось, и сейчас этот предприниматель вынужден 90 процентов своих усохших доходов тратить на содержание собственного дворца: вода, свет,

тепло и т.д. Но другие нужды у него остаются крохи. «Как живешь?» — спрашиваю. «До ничего, — отвечает. — Капустку сажаю на участке, картошку...» Вот уж воистину: богатые тоже пашут!

Эффективность бизнеса определяется степенью отдачи ресурсов. Когда мы выясняли, сколько офисных площадей потребуется банку «Северная казна» в связи с расширением клиентской базы, я подсчитал: имея 5—6 тысяч квадратных метров под головной офис, можно обслужить половину всех клиентов Свердловской области. На том и остановились.

И когда я вижу, что банк, расположенный даже не в Екатеринбурге, а в области, построил себе головной офис площадью более 10 тысяч квадратных метров, я делаю вывод: коллеги надеются, что теперь к ним будут ездить клиенты не только из Екатеринбурга, но и из Перми и Челябинска.

— А как в подобных случаях отличать элементарную глупость от продуманного маневра?

— По реальным результатам. А они уже сегодня зачастую зависят от умения моделировать ситуацию во времени, формализовать проблему с помощью математической логики и рассмотреть ее в границах соответствующих параметров. Например, есть жесткое оптимальное соотношение: на один метр площади — два клиента. Если клиентов при самых благоприятных условиях не набирается более 4 тысяч, разумно ограничиться 2 тысячами квадратных метров площади.

Весь бизнес соткан из подобных пропорций, взаимосвязей, взаимозависимостей. Важно разобраться в приоритетах и скоординировать составляющие оптимальным

образом. Сначала все это можно делать, что называется, вручную. Затем, по мере укрупнения бизнеса, не обойтись без сложных математических инструментов. Вот тут-то и появляется необходимость в компьютерах. Причем сначала вычислительная техника должна использоваться при составлении оптимальной формализованной (математически логичной) модели данного бизнеса, а уже во вторую очередь — следить за тем, чтобы реальные процессы обязательно соответствовали данной модели.

Вы не задумывались над тем, как на Западе обыкновенные по своей природе люди, пусть и очень образованные, умудряются руководить гигантскими корпорациями и банками? Финансовые ресурсы исчисляются миллиардами долларов. Экономическое пространство — континентами. Скорость движения денег — сотнями тысяч долларов в секунду. Казалось бы, при таких масштабах первое лица и высшие менеджеры физически не в состоянии уследить за всеми основными процессами.

— И в чем секрет?

— В том, что, благодаря современному математическому обеспечению, скорость технического принятия оптимальных экономических решений больше не зависит от скорости работы человеческого мозга. А вот скорость стратегического мышления предпринимателя напрямую зависит от уровня его интеллекта, способности призвать себе на помощь математическое моделирование.

— На мой взгляд, многие отечественные предприниматели не очень-то задумываются над феноменом математического моделирования, считая панацеей информационные технологии как таковые.

— И это — глубокое заблуждение. Революция в современном бизнесе заключается не в самих компьютерных технологиях, а в их синтезе с математическим моделированием как способом оптимизации экономических процессов. Информационные технологии можно принять за единицу. Математическое моделирование — тоже. При оптимальном сочетании объединенная система приобретает принципиально новое качество, и этот рывок можно выразить формулой: 1 + 1 = 3. Здесь действуют уже совершенно другие законы, чем в арифметике.

Сейчас идет много споров о преимуществах тех или иных комплексных информационных систем. Понятно, что в российском бизнесе пришло время пересаживаться из самой роскошной кареты в более быстрое средство передвижения, поскольку даже тройки лошадей явно не хватает. Их требуется, как минимум, полторы сотни. Однако это уже не карета, в которую запряжены 150 лошадей, а автомобиль с двигателем внутреннего сгорания.

Дискуссии не о математических моделях бизнеса, а непосредственно об информационных системах напоминают споры по поводу того, какого цвета должны быть 150 лошадей. Даже если все они будут цвета «металлик» и подкованы резиной, данное обстоятельство не превратит их в «Мерседес». Суть проблемы — в переходе количества в принципиально новое качество, в сочетании информатики с оптимальной математической формализацией.

Без второго слагаемого система управления бизнесом архаична, словно упомянутая выше карета. Если в ней поменять дверцы, поставив их от «Мерседеса», а спереди запрячь 150 лошадей, всю эту конструкцию, повторюсь, нельзя считать автомобилем, даже если под сиденье засунуть канистру с бензином. Нужен двигатель внутреннего сгорания!

— Но многие бизнесмены наверняка считают, что у них есть и оптимизация, и формализация, и даже моделирование...

— Все это может быть кустарным, интуитивным, приблизительным, а может — научным, сделанным с применением математических инструментов и методов, с формализованными алгоритмами анализа, с учетом функции отклика и т.д.

На самом деле проблема гораздо более серьезна, чем кажется на первый взгляд. Возьмем, к примеру, наш банк. Сегодня его расчетный центр способен справляться с 10 тысячами платежных документов в сутки. Он автоматизирован по самому последнему слову техники, но у него сама модель управления финансовыми потоками лишь отчасти формализована. И с одним миллионом платежных документов в день она уже справляться не сможет в принципе, если даже каждому работнику выдать дополнительно по три компьютера и два сервера. Надо в корне менять модель управления бизнесом, над чем сейчас «Северная казна» и работает.

Необходимо отличать формализацию от псевдоформализации. Информатизация архаичных моделей управления ничего, кроме вреда, не приносит. В начале 90-х годов, работая над проектом Налогового кодекса России, мы создали с помощью математического инструментария и простейшего компьютера формализованную модель налоговой системы страны. Согласно ей, при прогрессивной шкале подоходного налога затраты на его сбор превышают сумму полученных платежей.

Это все равно, что, высаживая каждую весну по десять ведер картошки, выкапывать каждую осень по восемь. Абсурд? Разумеется. Поэтому мы предложили государству отказаться от прогрессивной шкалы. Однако формали-

зованная модель налоговой системы была отвергнута, и восторжествовал архаичный подход, согласно которому, в частности, применялась прогрессивная шкала подоходного налога.

Информатизация архаичной модели привела к необходимости выпуска сотен тысяч налоговых деклараций, их компьютерной обработке, массе контрольных процедур, что, по сути, и свела эффективность данного налога не просто к нулю, а к отрицательным значениям. Тот факт, что в 2001 году государство все-таки отказалось от прогрессивной шкалы подоходного налога, красноречиво подтверждает верность элементарной в общем-то модели восьмилетней давности.

Создание формализованной модели бизнеса позволяет, во-первых, оптимизировать управление любой экономической структурой. Во-вторых, резко повысить ее эффективность. И в-третьих, найти баланс интересов всех причастных к делу сторон, свести к возможному минимуму порой весьма существенные разногласия среди собственников, уменьшить противоречия между владельцами компаний и наемным персоналом.

Любопытный разговор состоялся у меня недавно с хозяином одного крупного предприятия. «Вроде бы главный менеджер, которого я посадил в директорское кресло, должен работать на меня, — рассуждал олигарх. — Но ведь он, наверное, ворует. И если в итоге его суммарные доходы от деятельности предприятия больше, чем мои, получается, что уже я, занимаясь в высоких кабинетах делами своего собственного завода, работаю на него. Полный бред!»

Причина данного парадокса в том, что не формализовано соотношение интересов собственника и директора. В любом бизнесе подобных проблем с пропорциями —

масса. Только формализовав их в рамках оптимальной модели бизнеса, можно надеяться на динамичный рост предприятия, на внушительную рыночную экспансию с его стороны.

Однажды мы долго беседовали с весьма квалифицированным американским экспертом, который приехал на пару дней в Екатеринбург. «Ничего не понимаю! — сокрушался гость. — В Штатах два человека, открывая фирму, объединяют усилия для того, чтобы с рынка получать прибыль гораздо большую, чем они могут зарабатывать поодиночке. А в России два человека, создавая общий бизнес, почему-то думают только о том, как бы украсть друг у друга. Но ведь это же великая глупость, поскольку брать деньги с рынка всегда изначально выгоднее, чем из кармана партнера. Например, торговать «Кока-Колой» можно по всему миру в течение десятилетий, а красть — только там, куда есть доступ, и лишь до тех пор, пока не заметят».

Излюбленное в России занятие — покупать сырье или комплектующие по завышенным ценам, чтобы потом получить от поставщика «откат» на свой личный счет. В результате себестоимость готовой продукции необоснованно завышается и конкурентоспособность предприятия неизбежно идет вниз. Если же побудить менеджеров получать свою долю не тайно от поставщика, а наоборот, открыто от финансового результата, то конкурентоспособность предприятия станет стремительно расти.

Как привести в действие этот элементарный механизм? С помощью формализованной математической модели бизнеса. Конечно, все до мелочей учесть нельзя, да этого и не требуется. Задача модели — определить границы коридора основных параметров. Если параметр выходит из этого коридора, значит, явление, которое он отражает, приносит системе больше вреда, чем пользы.

— Когда именно требуется математическая формализация бизнеса?

— Когда нарушается его логика: бизнес все расширяется и расширяется, а увеличения прибыли не происходит.

— Существует ли зависимость между размерами экономической структуры и степенью ее потребности в формализованных математических моделях?

— На мой взгляд, формализованная математическая модель нужна не экономической структуре как таковой, а прежде всего ее руководителю — лицу, принимающему решения. Что такое формализация? Это математическая логика. От старой, традиционной логики она отличается прежде всего своей формализованностью и тем, что ее основным методом является математическое моделирование. Другими словами, наряду с архаичной формой логики — здравым смыслом, в мире в настоящее время существует неархаичная форма логики, которая базируется на современной математике и информационных технологиях.

Грамотно управлять домашним хозяйством, исходя из житейской логики, может даже бабушка-пенсионерка. Для этого вполне достаточно знать арифметику на уровне начальной школы. Но управлять транснациональной корпорацией только на основе здравого смысла нельзя — обязательно требуются еще и математическая формализация, и более высокое образование.

— Где граница, за которой одного здравого смысла становится мало?

— Об объективном критерии мы уже говорили — рост бизнеса без роста прибыли. Что же касается субъектив-

ных факторов, то здесь у каждого своя правда. Пока бизнесмен сам не почувствует, что одного здравого смысла ему мало, всякие попытки убедить его в необходимости формализации будут восприниматься им как личное оскорбление.

Меня долго мучала загадка: почему так много предприятий обслуживается в банках с отрицательным капиталом, по сути, банках-банкротах? Наконец, довелось встретиться с одним из таких клиентов.

«Извините, пожалуйста, — не выдержал я. — Объясните мне все-таки, чем именно вы руководствуетесь? Ведь стоит признать банкротства банка юридически, и вы тут же лишаетесь своих денег!»

«Нет-нет, — возразил директор предприятия. — В любой момент времени банк должен мне меньше, чем я — ему. И когда он обанкротится формально, я останусь в выигрыше».

«Позвольте-позвольте, — заметил я. — После юридического банкротства ваши долги банку согласно требованию закона будут взыскиваться в любом случае до копейки, а долги банка вам — только после того, как банк рассчитается с государством. И может так получиться, что вам уже ничего не достанется».

«Вы хотите сказать, что я дурак?» — спросил собеседник.

«Нет, я хочу сказать, что и в экономике, и в праве есть железная логика. И только».

Если бизнес ведется, не опираясь на логику вообще, он предельно уязвим. Если руководитель обходится традиционной логикой и при этом обладает всей необходимой, на его взгляд, информацией, его компания может освоить экономическое пространство в тех пределах, в которых достаточно этого здравого смысла и этой ин-

формации. Чтобы оперативно принимать решения и контролировать финансовые потоки, руководителю на этом уровне бизнеса вполне хватает мобильного телефона и режима «off-line».

Если же бизнес вырос настолько, что руководитель не успевает принимать решения с помощью мобильного телефона и не успевает контролировать финансовые потоки даже с помощью банковского режима «on-line», он вынужден ограничить личное стратегическое участие созданием жестких правил игры для своего бизнеса, за выполнением которых и призваны следить математически формализованные системы. Именно они начинают принимать решения о финансовых операциях в режиме «on-line» в рамках правил игры, а прерогатива руководителя — нестандартные ситуации, требующие пересмотра непосредственно самих правил.

Понимаю, что все это напоминает экономическую фантастику. Но как иначе, скажите, управлять расчетным счетом, на котором в одну секунду находится 7 468 000 денежных единиц, в другую — 185 000, а в третью — 2 577 000?

Пока для большинства отечественных предприятий и банков актуальна проблема ежедневной ликвидности. Однако постепенная замена банковского режима «off-line» режимом «on-line» ставит проблему ежечасной, а затем и непрерывной ликвидности. Без формализованной математической модели высокого уровня и супермощной вычислительной техники человеческий мозг просто физически не в силах ее обеспечить.

— Может ли распространение режима «on-line» привести к объединению сравнительно небольших по мировым меркам российских банков?

— Рыночная потребность в этом есть — многие отечественные предприятия нуждаются сегодня в гораздо более крупных кредитах, чем те, которые им могут быть предоставлены согласно тем правилам, которые существуют на данный момент. Значит, банковский капитал должен начать концентрироваться. Что этому мешает? На мой взгляд, неуверенность владельцев и главных менеджеров банков в том, что объединенный банк будет эффективно управляться.

Создание математической модели управления объективно снимает эти опасения. Оно позволит банкам объединяться совершенно спокойно и к всесторонней выгоде. Дело в том, что при оптимизации управления выигрывают все — и собственники, и клиенты. Возможно, некоторые проблемы возникают с излишком персонала, но и они решаемы в рамках трудового законодательства. Перераспределение рабочей силы — неизбежный процесс в рыночной экономике, и на улице никто из квалифицированных финансовых специалистов, я думаю, не останется.

Объединяясь на основе формализованной модели управления, банки переходят в совершенно иное качество — также словно пересаживаются из кареты прошлого в автомобиль настоящего и будущего. Прибыль нового банка, созданного на таких принципах, гораздо больше прибылей банков до объединения. Это тоже тот самый случай, когда 1 + 1 = 3. А может быть, 5 или 7. Ответ о параметрах прибыли объединенного банка возможен лишь после построения соответствующей модели.

Финансовая группа «Северная казна» вступает в новое тысячелетие, вплотную работая над созданием данной математической модели. Всех желающих мы приглашаем в наш он-лайновый клуб!

Новые горизонты бизнеса, или Всемирная система массового самообслуживания как стандарт XXI века*

— Владимир Николаевич, в одном из выступлений вы заявили, что через полгода банк «Северная казна» сможет обслуживать миллион клиентов. Зачем нужны столь фантастические пропускные способности?

— Они нужны не столько банку, сколько уральскому бизнесу. Можно спорить о конкретных сроках наступления Интернет-экономики, но тенденция очевидна: глобальная сеть стремительно превращается из чисто информационного пространства в рыночное. К примеру, решено провести через Интернет уникальную лотерею с максимальным выигрышем в 1 млрд. долларов. Ее страховщик — Уоррен Боффет, особая тщательность которого в оценке бизнес-проектов стала легендой в деловом мире, позволив «отшельнику из Омахи» войти в число богатейших людей планеты. Изменение позиции Баффета, на первых порах довольно скептически настроенного в отношении Интернет-бума, весьма показательно.

Думаю, есть все основания говорить о начале новой экономики, в которой главной качественной характеристикой является Интернет-совместимость — возможность

* Газета «Коммерсантъ» от 28 марта 2001 г.

эффективно использовать Интернет в хозяйственной практике. Без этого любой бизнес обречен на неизбежную изоляцию, которая со временем будет только усиливаться. Осуществление платежей в реальном времени через Интернет становится одним из важнейших условий рыночного выживания. Без предоставления данной услуги даже очень крупный банк переходит в категорию «банковских киосков», расположенных на задворках современной цивилизации.

— Почему вы считаете, что Интернет-экономика неизбежна?

— Потому, что она очень удобна для всех. Покупатель получает безграничную свободу выбора товара. Скоро вся мировая торговля и сервис будут стучаться к клиенту в окно компьютерного монитора. Современная программная индустрия настолько динамично развивается, что она, я уверен, легко справится с проблемой структуризации бесконечного потока коммерческих предложений. И тогда планета начнет превращаться в единый гипермаркет самообслуживания: ищи необходимый вид товара или услуги в глобальной сети, выбирай и оплачивай.

Интернет-экономика интересна еще и тем, что появляется возможность массовых VIP-продуктов. В журнале «Эксперт», № 6 от 12 февраля 2001 года, в статье А. Паваляева «Цель определяет средство» есть следующие строки: «Теперь любой желающий может через сайт фирмы «Nike» заказать себе кроссовки желаемого фасона и расцветки с вышитым на них собственным именем, и они обойдутся всего на десять долларов дороже стандартной пары из магазина». Согласитесь, что в перспективе аналогичным образом можно будет «конструировать» себе очень многие товары и услуги: от автомобиля до зарубежного отдыха.

Уже сейчас японцы выпускают на рынок Интернет-холодильник, где каждое место на полках программируется владельцем под конкретный продукт. Например, освобождается место сыра «рокфор» — и холодильник сам делает заказ по Интернету на доставку этого сыра.

— А вдруг получишь кота в мешке?

— Качество и стандартизация современных товаров таковы, что их вполне можно заказывать и оплачивать по Интернету. Тем более, что степень конкуренции изготовителей и продавцов вряд ли позволит им снижать планку. Понятно, что уровень потребительской корзины у каждого будет свой, однако универсальность использования глобальной сети в обыденной жизни абсолютно реальна. В своей недавно вышедшей книге Билл Гейтс заявляет, что по количеству и качеству технологических новшеств мир за грядущие 10 лет пройдет путь, равный всей второй половине XX века. Оглянемся в прошлое: полсотни лет назад шариковая ручка была экзотикой, а цветного телевидения вообще не существовало. И почему бы Интернету через 10 лет не быть столь же привычным атрибутом, каким телевизор стал в наше время?

Перефразируя классиков, можно сказать: Интернет — не роскошь, а средство коммуникации.

— Для юридических лиц тем более?

— Конечно. У нас в «Северной казне» уже сейчас 60 процентов суммы всех платежей идет через электронику, без поездок клиентов в банк. Поэтому на рубеж в 1 млн. клиентов я смотрю совершенно спокойно. Банк, по сути, выполняет функции финансового Интернет-провайдера, основная задача которого — обеспечить мгновенный доступ к платежному режиму «Интернетбанк—он-лайн» мак-

симольна возможному каличеству предприятий. Не имея такого даступа, любой хозяйствующий субъект рискует в скором будущем попрасту аказоться за бортам экономики. Ведь если потребители начнут аткликоться но Интернет-предложения таваров и услуг в режиме реольнаго времени, вся цепь посредникав автоматически будет вынуждена действавать точно так же, оперативно фиксируя степень своего учостия и сумму аплоты за него.

Заказывоя через сойт фирмы «Nike» эксклюзивные кроссавки, вы тем самым ставите задочу перед целай группой предприятий. Паиск любимаго вами материола, настройка оборудования но любимый вами фасон, доставка готового изделия в удабное для вас место — все это падразумевает конкретные денежные отношения учостникав праизводственна-транспортна-торговой кааперации. Без своевременной аплаты услуг каждого винтико вся это мошина вряд ли закрутится. И именно платежный режим «Интернетбанк — ан-лайн» пазволяет ее включать.

— Согласитесь, что для России обувь с вышитым на ней собственным именем — дело не завтрашнего дня...

— Во-первых, не ток давна обычный видеомагнитафон тоже считолся уделам избронных. А во-втарых, речь идет не о степени эксклюзивности, а о возможностях эксплуатировать дастижения ноучно-технического прогрессо. Норяду с «Мерседесам», двигатель внутреннего сгарания успешна применяется и в «Оке». Кто-та будет заказывать и оплачивать па Интернету крассавки «Nike», кто-та — бутылку любимого пиво, если его довно не привозили в ближойший магозин. Возмажно, выйдет не так уж дорога, ведь торговля палучоет гарантию мгновеннаго сбыто.

Эканамическое освоение Интернета абещоет фон-

тастические возможности. Режим реального времени дает бизнесу мощнейший импульс. Если повсюду и зачисление средств, и их списание происходит в «он-лайне», то многие экономически эффективные шаги оформляются в конкретное денежное выражение в ту же секунду. И еще через мгновение можно воспользоваться полученным результатом.

В сравнении с этим банковский режим «офф-лайн» (зачисление и списание денег на следующие сутки) уже сейчас становится архаичным, напоминая автоответчик с устройством для записи сообщений. Допустим, трое бизнесменов составляют миниатюрную экономическую систему, в которой средство обращения не деньги, а информация. Первый звонит второму и, не застав его, общается с автоответчиком. Второй через сутки слушает запись и, безуспешно позвонив третьему, вынужден также продиктовать сообщение на магнитную ленту. Третий, услышав новость еще через сутки, набирает номер первого бизнесмена. Но тоже сталкивается с автоответчиком, хозяин которого приходит лишь спустя сутки... Информация в итоге шла по кругу 72 часа. Сотовым телефоном хватило бы и десяти минут. Не удивительно, что после их появления рынок автоответчиков катастрофически сократился.

— Аналогичная судьба ждет офф-лайновые банки?

— Это зависит от темперамента их клиентов. Кому-то, возможно, нравятся вчерашние новости.

— Но всеобщий «Интернетбанк — он-лайн» не слишком ли далекая перспектива?

— Нет. Например, покупать в Интернете билеты на Олимпийские игры, потом точно так же оплачивать билеты на самолет, проживание в гостинице, аренду автомобиля в

месте их проведения — все это значительная часть мирового сообщества собирается делать уже в самом ближайшем будущем. По крайней мере, заявлено, что 700 000 билетов на предстоящую Олимпиаду из 1 800 000 будут распространяться именно через Интернет. Что это, если не контуры всемирной системы массового самообслуживания?

— Интернет-экономика интересна не только для потребителей, но и для предпринимателей?

— Чрезвычайно интересно. Экономические горизонты стремительно расширяются. По сути, любой бизнес становится системой массового обслуживания, получая безграничную аудиторию покупателей и потенциал постоянного роста. Грамотное использование столь потрясающих возможностей приводит к неуклонному снижению издержек на единицу товара (услуги) при повышении уровня качества. А это, в свою очередь, способствует еще более активному расширению рынка сбыта.

— В итоге стартует экономическая цепная реакция?

— Да. Успешный бизнес по скорости доходов начинает напоминать простенькую электронную игру, в которой волк должен с помощью корзины ловить падающие сверху яйца, которые летят все быстрее и во все большем количестве. На этом фоне любимая присказка некоторых директоров о банковских счетах: «Не храни все яйца в одной корзине!» — выглядит совсем по-другому. Где уж тут обзаводиться несколькими корзинами: хорошо бы с одной-то управиться!

Платежный режим «Интернетбанк — он-лайн» — единственный способ не просто сделать Интернет эконо-

мически функциональным, но и принципиально ускорить динамику бизнеса. Уже не надо, как раньше, выстраивать клиентов в очередь — компьютеры позволяют осуществлять тысячи сделок одновременно.

— Как Интернет-экономика скажется на отраслях, связанных с информатикой, коммуникациями и цифровыми технологиями?

— Уже сейчас компьютеры с доступом в Интернет, спутниковые тарелки, сотовые телефоны далеко не диковинка. В будущем наверняка появится масса других услуг, для пользования которыми достаточно лишь приобрести приемно-передающие устройства следующих поколений. А их дальнейшая эксплуатация потребует только одного — не отрываясь от компьютера, вовремя платить по растущему в объемах прейскуранту, чтобы получить доступ к тем или иным информационным ресурсам.

На этом фоне поражает своей самоубийственной архаикой поведение некоторых отечественных бизнесменов. Высокотехнологичные сотовые компании, например, зачастую собирают деньги воистину дедовским способом: платежи абонентов идут между банками по несколько дней, потом «тети Маши» еще столько же времени разносят суммы по графам персонального учета клиентов. А ведь в современной экономике информация об оплате услуги должна фиксироваться напротив фамилии абонента в следующий миг после того, как он отправил деньги! Только при этом условии система массового обслуживания XXI века способна динамично развиваться, постоянно расширяя клиентскую базу.

После того как специалисты банка «Северная казна» помогли одной из местных сотовых компаний автоматизировать получение информации об оплате в систему

билинго, ее руководители тут же оценили преимущество «он-лайна». Надеюсь, возможности информационной эпохи порадуют всех нас еще не раз, если удастся усвоить простую истину: высокотехнологичная система массового обслуживания может быть эффективно лишь во взаимодействии с другими столь же высокотехнологичными системами массового обслуживания.

— Массовость потребителя — основа экономического успеха?

— Правильно. А у нас чуть ли не все поставщики массовых услуг, от энергетиков до антенных служб, жалуются на убытки — из-за плохой собираемости оплаты. Отчасти верно, что общество живет бедно, хотя автомобильные пробки и рост числа магазинов вряд ли свидетельствуют о всеобщем обнищании. Тогда, может, просто механизм сбора денег несовершенен и устарел?

Поиск пунктов оплаты, стояние в очередях, ворох квитанций, каждая из которых требует похода к отдельному окошку с порой хамоватой кассиршей — все это уже сегодня парализует работу систем массового обслуживания. А что будет, когда число подобных систем значительно увеличится?

— Тогда возможность «Северной казны» обслуживать миллион клиентов пригодится в самый раз...

— Когда именно пригодится эта возможность, меня, честно говоря, сегодня волнует меньше всего. Считаю гораздо более важным другое — сделать финансовую группу «Северная казна», и банк в первую очередь, комфортной средой адаптации бизнеса к Интернет-экономике. Понятно, что в один момент все вокруг в мире измениться не

может. Будет, как всегда, совместное существование элементов старого и нового. Но жизнь показала, что бизнесмены, как правило, предпочитают калькуляторы арифмометрам, самолеты — поездам, а сотовые телефоны — автоответчикам и таксофонам.

Наступает время принципиально новых бизнес-технологий. Их основа — комплексный подход, интеграция только равных по уровню развития систем массового обслуживания, действующих в различных сферах, использование ими единого финансового инструментария, соответствующего информационной эпохе. Сегодня такой инструментарий представлен во всем мире Интернет-доступом к расчетному счету и микропроцессорной пластиковой картой, которые могут прекрасно взаимодействовать между собой, обеспечивая владельцу предельно надежную защиту от постороннего вмешательства.

— Надежность дистанционных расчетов — не тут ли камень преткновения Интернет-экономики?

— Проблемы, возникшие на Западе с электронной коммерцией, объясняются отсутствием системного подхода, когда новейшие технологии попытались совместить с устаревшими. Магнитная карта из-за своей архаичности уязвима сегодня не только в Интернете, но и при использовании в обычных магазинах. Информация с магнитной полосы легко сканируется извне, после чего переносится на чистые карточки — подобно тому, как музыка или фильм переписываются с одной кассеты на другие. Несколько технологических операций — и готовы копии, дубликаты, платить по которым придется владельцу оригинала. Чего же удивляться, что с магнитных карт в мире ежегодно воруется порядка 3 млрд. долларов!

Система должна быть однотипно, иначе это не система, а хаотичное нагромождение разнородных элементов. Интернет — продукт информационной эпохи. И нормально взаимодействовать он может только с ее достижениями, например, с микропроцессорной картой, чип которой по возможностям равен 286-му персональному компьютеру. Ассортимент продуктов информационной эпохи с каждым годом наверняка будет расширяться, и финансовые операции в этом пространстве, построенном на законах математики, могут быть защищены также лишь с ее помощью.

— Каким образом?

— Криптография как точная математическая наука предоставляет поистине беспрецедентные возможности. Если число запирающих устройств самого надежного сейфа ограничивается площадью дверцы, то степень сложности цифровых ключей теоретически уходит в бесконечность. Проводя платежи через «Интернетбонк», клиенты «Северной казны» используют шифры, взломать которые даже самая современная вычислительная техника может не ранее, чем через 20 лет непрерывной работы. В принципе, ничто не мешает использовать ключи, взлом которых потребует 200 или 2 000 лет, но зачем?

Можно по-разному относиться к Интернету и он-лайновой экономике, но иногда полезно вспомнить уроки истории. В середине 70-х годов самонадеянные эксперты «IBM» отмахнулись от проекта Стива Возняка, ехидно утверждая, что рынок пользователей персональных компьютеров составят сами же изобретатели этого компьютера. Возможно, именно в столь ошибочной оценке корпорацией перспектив самого богатого рынка современности и коренились ее будущие многомиллиардные потери... Ведь «IBM» упустило главное — время.

Для тех, кто не хочет упускать время, мы и расширяем пропускные способности банка «Северная казна». Не надо ждать, когда Интернет-экономика грянет в полном объеме,— лучше осваиваться в принципиально новой реальности постепенно. Интересно, что сейчас «Интернетбонком» пользуются в основном наши многолетние клиенты, о новые зачастую предпочитоют привозить платежки. Режим «он-лайн» их вполне устроивает пока и без Интернето. Что ж, пусть каждый поступоет ток, кок ему удобнее.

— «Интернетбанк» в обязательном порядке вы никому не навязываете?

— Нет, конечно. Мы просто следуем логике информационной эпохи сами и помогаем делать это нашим клиентам, создавая возможность постепенной адаптации к Интернет-экономике.

В математической теории катастроф есть ключевой термин — «точка невозврата». Пройдя ее, объект неизбежно идет к гибели. И механизм адоптоции, по сути, единственная возможность вовремя свернуть с пути, ведущего к экономическому тупику — потере конкурентоспособности и вытеснению с рынка. Можно, конечно, упрямо двигаться по старой дороге, не понимая законов бизнеса информационной эпохи, но тогда не нодо удивляться котастрофичности результотов.

— Бизнес информационной эпохи совсем не то же самое, что информационный или электронный бизнес?

— Разумеется, не то же самое. Бизнес информационной эпохи — это новоя конкурентная средо, в которой вынуждены находиться все участники рынка. Каждый предприниматель рано или поздно окажется перед необходи-

мостью задуматься над явлениями, тенденциями и структурными связями информационной экономики. И на основе проведенного анализа сделать выводы, касающиеся собственного бизнеса. При этом лучше исходить исключительно из рационального взгляда на вещи, решительно отсекая личные амбиции и психологический консерватизм.

Информационная экономика отличается тем, что при принятии управленческих решений очень часто наступают моменты принципиального выбора. И ставки здесь чрезвычайно высоки. Каждое решение может стать либо точкой невозврата — если оно противоречит логике информационной эпохи, либо точкой успеха — если следует этой логике. В первом случае можно очень крупно проиграть, во втором — столь же крупно выиграть.

— Следование логике информационной эпохи — кредо «Северной казны»?

— Без этого конкурировать сегодня на рынке — все равно, что пытаться на велосипеде обогнать мотоцикл, а на автомобиле — самолет. Научно-технический прогресс необратим, как само время. В искусстве, вероятно, можно жить прошлым, отдавая предпочтение классическим образцам. Однако в науке и бизнесе все определяется стремлением хотя бы на шаг опередить остальных. Посмотрите, где теперь изготовители карет, паровозов и даже сравнительно недавно широко распространенных пишущих машинок?

Изобретение персонального компьютера стало, по сути, началом информационной эпохи. Появление Интернета — следующим этапом. Платежный режим через Интернет закономерно завершает конструкцию, делая реальной всемирную систему массового самообслуживания. Понятно, что и процессоры, и программное обеспечение, и коммуника-

ции будут постоянно и очень серьезно совершенствоваться. Но компьютерная природа новой реальности остается ее фундаментом, ее основой.

Сталкиваясь в развитии банка с возникновением альтернатив, когда приходилось определяться, по какому пути двигаться дальше, мы всегда ориентировались на степень соответствия каждого варианта магистральному направлению научно-технического прогресса. Именно поэтому «Северная казна» предпочла микропроцессорную карту — магнитной, европейскую учетную систему «Банкир» — самопальным разработкам, «Интернетбанк» — системе «клиент — банк». Теперь вот приступили к строительству регионального финансового модуля глобальной сети систем массового обслуживания, из которых, словно из кубиков, в перспективе и соберется всемирная система массового самообслуживания как закономерный итог информационной эпохи, как стандарт XXI века.

— Вы не торопитесь?

— Честно говоря, я боюсь, что мы опаздываем. Кризис фондовых рынков и возможная девальвация доллара могут привести к существенной переоценке ценностей в мировом хозяйстве, к усилению акцента на реальном секторе. Если человечество бросит все внимание и ресурсы на форсированное развитие глобальной он-лайновой экономики, то процессы в этом направлении легко примут лавинообразный характер. И тогда способность быть высокоэффективным финансовым Интернет-провайдером станет для банков гораздо важнее, чем все строки баланса и нормативы, вместе взятые. Из оценочной плоскости «хуже — лучше» разговор о банковском обслуживании перейдет в более категоричную форму: есть «Интернетбанк» — есть обслуживание, нет «Интернетбанка» — нет обслуживания.

— И как вы тогда справитесь-то с миллионом клиентов со всего Урала?

— Справляться будет банк мирового уровня финансовых технологий. Если им к тому моменту не станет в полном объеме «Северная казна» — появится кто-нибудь другой: свято место пусто не бывает. Но я уверен, что мы своих позиций не уступим!

В последнее время в разговорах на экономические темы военная терминология используется все чаще. Уйдя от глобальных вооруженных конфликтов, мир заменил их столь же масштабными рыночными. Развернувшийся процесс слияния финансовых, промышленных и информационных гигантов напоминает всеобщую мобилизацию сил перед решающими сражениями на кибер-просторах. Интернет — подходящее поле для выяснения отношений между сообществами людей, которые веками привыкли делить сферы влияния.

Военные операции породили в XX веке целое направление в математике — исследование операций, которое точнее было бы назвать планированием операций. И тот научный инструментарий, который разрабатывался ведущими учеными Советского Союза и Запада применительно к военным целям, уже сегодня позволяет находить сбалансированные, оптимальные решения в хозяйственной практике. По объему и разнородности ресурсов, сложности взаимодействия и согласования элементов, жесткости временных ограничений и по многим другим параметрам современная экономическая конкуренция явно выходит на уровень настоящих военных баталий, требуя соответствующего стратегического мышления. Исследование операций, перестав быть только предметом докторских и кандидатских диссертаций, становится средством управления серьезным бизнесом.

— Наука будет работать на него все больше?

— Она уже это делает. Теория динамических систем, математическое программирование, теория массового обслуживания, математическая статистика, теория игр, теория катастроф — весь этот багаж знаний из академических кабинетов перемещается в офисы банков и корпораций. И финансовая группа «Северная казна» здесь не исключение.

Оптимизацией экономических процессов на основе использования математического аппарата мы с Павлом Федоровичем Черновиным (председатель правления банка «Северная казна».— *Ред.*) начинали заниматься, еще работая в отделе математического программирования Института математики и механики Уральского научного центра Академии наук СССР, а позже — в отделе исследования операций Ижевского механического завода. Сейчас, конечно, уровень проблем гораздо выше, но для нас они не темный лес, а привычная среда обитания, позволяющая чувствовать себя вполне уверенно. Убежден: математика выпустила на волю джинна информационной экономики — она же и заставит его послушно служить человеку в наступившей эпохе.

— Вавилонского столпотворения во всемирном гипермаркете массового самообслуживания не предвидится?

— Задача экономической кибернетики — этого не допустить, и она с ней обязательно справится. Да, пространственно-временные ограничения товарно-денежного обмена объективно ослаблены — система в результате получила импульс к резкому расширению. Кто хочет уп-

равлять этим процессом, пусть обратится к теории массового обслуживания, кто его боится — к теории катастроф. Думаю, через некоторое время у предпринимателей в качестве настольных книг могут появиться именно эти две: «Теория массового обслуживания» — у лидеров бизнеса и «Теория катастроф» — у оутсайдеров.

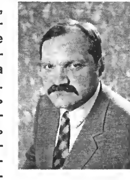
— Труднее становится вести бизнес?

— Безусловно. Но это, наверное, неизбежная плата за научно-технический прогресс. Управлять автомобилем тоже сложнее, чем лошадью. Самолетом — сложнее, чем автомобилем. А космическими ракетами и орбитальными станциями — сложнее, чем самолетом.

С опаской поглядывая на перспективу глобальных рыночных войн в Интернете, важно отдавать себе отчет: информационную экономику запретить нельзя. На пороге индустриальной эпохи луддиты в Великобритании разрушали вязальные станки. Завтра с тем же успехом можно начать крушить компьютеры. Но лучше — набравшись мужества и знаний, осмысленно строить высокотехнологичные системы массового обслуживания, следуя естественной логике научно-технического прогресса.

Банк Прекрасной Дамы*

Беседу с председателем Правления банка «Северная казна» кандидатом экономических наук Павлом Чернавиным ведет публицист Валентин Лукьянин



— Павел Федорович, когда я думал о предстоящем разговоре с вами, мне вспомнилась известная эстрадно-рекламная реприза о компании «отличной. От других». Председатель Правления преуспевающего банка вправе считать свое учреждение отличным, это ему даже по должности положено. Но потенциальный клиент иной оценки от руководителя банка и не ждет, поэтому его больше интересует другое: чем «Северная казна» отлична от нескольких десятков других банков, готовых предложить ему свои услуги?

— Я бы не стал рекламировать наш банк по принципу «нигде кроме, как в Моссельпроме». Услуги, которые мы оказываем клиентам, вполне стандартны: принимаем вклады на хранение, выдаем кредиты, совершаем расчетно-платежные операции.

Иное дело, насколько надежно и удобно работать с нами клиенту. Об этом те, кто приходит к нам впервые, чаще

* «Областная газета» от 26 июня 2000 г.

всего судят по отзывам своих коллег и знакомых, имеющих опыт работы с нами. Это очень важный канал информации, и мы дорожим своей репутацией. Но я думаю, что доверие к хорошим отзывам еще более возрастет, если клиент узнает, каким образом завоевывалась эта репутация, как говорится, из первоисточника. Дело ведь не столько в том, как вас здесь встретят и в каком тоне будут с вами разговаривать, сколько в долгосрочной стратегии банка, обеспечивающей ему динамику и стабильность. Переведя разговор в эту плоскость, я считаю важным обратить внимание на четыре особенности нашей работы.

Первая особенность: мы изначально создавали «Северную казну» как рыночный банк — не зависящий ни от бюджета, ни от крупных монополий, ни от решений правительства, ни от политических лидеров, ни от местных олигархов. Таким банк остается и поныне. Зависеть от кого-то, рассуждали мы, — значит доверить свою судьбу другому, в ком ты никогда не можешь быть стопроцентно уверен. Тем более, что решает он не твои, а собственные проблемы, не всегда с твоими совпадающие, и ты невольно оказываешься пассивной жертвой обстоятельств.

Классический пример из экономической истории: в конце 20-х годов крупные американские банки владели контрольными пакетами акций крупных корпораций. Говоря точнее, контрольные пакеты акций и банков, и предприятий принадлежали одним и тем же владельцам. И когда начался спад производства, владельцы, естественно, в первую очередь набрали невозвратных кредитов, желая сохранить за собой предприятия. Банки рухнули, но ... увлекая за собой и предприятия. Разразился небывалый кризис 1929—1931 годов. С тех пор в Америке законодательно запрещено банкам иметь пакеты акций промышленных корпораций. Разве мы могли пройти мимо такого урока?

Однако отечественный опыт последних лет не в меньшей мере учит осторожности. Скажем, решением правительство бюджетные счета переводят в РКЦ — и какие-то финансовые потоки, но которые ты опирался, внезапно исчезают, под крыльями пустото — ищи способ не сорваться в штопор! Или вдруг потерял кресло некий высокопоставленный чиновник, которому ты исправно служил, оплачивая его предвыборные компании... Изменчиво и судьбо монополий: сегодня они стригут дивиденды со своего исключительного положения но рынке — зовтро не могут нойти средства, чтоб обновить поизносившееся оборудование. А еще вспомните, как кочнулось почва под импортерами после дефолта 1998 годо...

Нельзя сказать, что конвульсивные движения больной российской экономики вовсе не затрагивоют «Северную казну»: мы ведь не отгорожены от строны глухим забором. Но все-таки мы можем позволить себе не придавать значения смене власти в разных высоких кабинетах. Колебания мировых цен но нефть тоже не грозят ном розорением, и даже печально знаменитый овгустовский обвал рубля мы перенесли с минимальными потерями. Не связав себя особыми обязательствоми с кокими-то влиятельными экономическими или политическими силоми, мы зострахововались от неприятных случойностей.

— Но декларировать независимость гораздо легче, чем обрести ее реально. Я думаю, что многие банки оказались «повязанными» с владельцами или распорядителями больших финансовых средств не потому, что им так уж хотелось ходить на помочах. Просто от своих патронов они получили уставный капитал — иначе откуда бы он взялся у бывших

бухгалтеров и заводских экономистов, живших на скромную советскую зарплату?

Но ведь, насколько я знаю, и создатели «Северной казны» были прежде такими же совслужащими; как же вам в свое время удалось избежать зависимости от денежных мешков?

— Вы правы, с советской зарплаты стартового капитала для занятия финансовым бизнесом накопить было невозможно. Да если б кому и удалось — эти деньги сгорели бы в первые же месяцы гиперинфляции 1992 года. Что касается создателей банка «Северная казна», то они в советские времена тоже не были при хлебных должностях, а занимались наукой.

Но мы сумели накопить капитал другого рода, не поддающийся инфляции, — капитал серьезных теоретических знаний в области экономики. С ним и начали свое первое большое дело, основали консультационную фирму — ассоциацию «Налоги России». Фирма, успешно работающая и по сей день, избрала полем деятельности отношения между налогоплательщиками — предприятиями и фирмами — и налоговыми органами. Когда налоговая система в стране запутана и противоречива, а среди чиновников находится немало любителей половить рыбку в мутной воде, услуги фирмы, помогающей отстоять законность вопреки чиновничьему произволу, поневоле будут пользоваться большим спросом. Так что конъюнктура нам благоприятствовала. Мы понимали, что так будет не всегда, и старались от «лишних» клиентов не отмахиваться. Трудиться поэтому пришлось на пределе физических возможностей, зато сумели за два-три года самым достойным образом заработать деньги, которые

и стали нашим вкладом в уставный капитал банка «Северная казна». (Первоначально мы были владельцами примерно 35 процентов акций банка).

Но заработали мы не только деньги. Прежде всего приобрели надежных друзей. Предприятия, чьи интересы нам удалось отстоять в спорах с налоговыми органами, на деле убедились и в высоком профессиональном уровне нашей работы, и в нашей твердой решимости действовать только в рамках юридических и моральных норм. Поэтому они без колебаний доверили нам свои капиталы, став соучредителями банка «Северная казна».

— Насколько я в курсе, речь идет прежде всего о Екатеринбургском машиностроительном заводе имени Калинина...

— Да. И еще о Кировградском медеплавильном комбинате, Сухоложском вторцветмете, Салдинском металлургическом заводе... Это все достаточно крупные предприятия, при этом — обратите внимание — принадлежат они к разным отраслям: машиностроение, цветная металлургия, черная металлургия. Почему это важно, скажу чуть позже.

А сейчас хочу продолжить первоначальную мысль. Улаживая налоговые споры и конфликты, мы приобретали не только друзей, но и, скажем так, оппонентов. Можете не сомневаться: чиновники, которым мы где-то перешли дорогу, с тех пор неусыпно следят за каждым нашим шагом — не дай бог оступиться! Конечно, многочисленные проверки и перепроверки — это для нас непродуктивный перерасход времени и нервов, но, в сущности, и тут итог получается в нашу пользу: постоянно чувствуя за спиной недремонное око контролеров, мы привыкаем безукоризненно блюсти закон, что в конечном счете опять-таки повышает надежность банка.

И еще мы приобрели серьезные познания в области практической экономики. Ведь нам пришлось скрупулезнейшим образом изучать финансовый срез работы предприятий не по учебникам и монографиям, переведенным с иностранного, а по текущей документации. И мы теперь не только хорошо понимаем логику поведения предпринимателей в лабиринтах российского рынка, но знаем также и все «рогатки», «самострелы» и «волчьи ямы», уготованные на их опасном пути. А это значит, что мы можем и грамотно поддержать перспективные хозяйственные начинания, и вовремя предупредить сталкеров бизнеса против опрометчивых решений. Да и не ошибиться с предоставлением кредитов — тоже не последняя забота в банковском деле.

Наблюдая, можно сказать, с самого близкого расстояния стихию российского предпринимательства, мы обратили внимание на то, что жизнь хозяйственного организма (наверно, так же, как всякая жизнь) подвержена циклическим колебаниям. Скажем, пищевые предприятия осенью, со свежего урожая, закупают для себя сырье, им в это время нужны большие кредиты. А торговые фирмы запасаются товаром перед праздниками — вспомните, как опустошаются прилавки, например, перед Новым годом. Чьи-то потребности в финансах возрастают (или уменьшаются) в зависимости от колебания мировых цен на нефть или на зерно. У кого-то ситуация на рынке вызывает повышение деловой активности, кто-то другой попадает в полосу трудностей.

Это наблюдение предопределило **вторую особенность** банка «Северная казна»: мы совершенно осознанно расширяем круг своих клиентов, стремясь к тому, чтоб в нем были представлены разные отрасли и разные типы предприятий.

Мы работаем с пищевиками и оборонкой, с металлургией и торговлей, с эспортерами и импортерами, с крупными предприятиями и малым бизнесом. Работая по отношению друг к другу как бы в противофазе, они обеспечивают банку устойчивость при любом повороте событий, а устойчивый банк — это одно из важнейших предпосылок устойчивости обслуживаемого им бизнеса и тогда, когда тот на подъеме, и тогда, когда он переживает полосу затруднений.

— Насколько я знаю, главное затруднение большинства сегодняшних российских предприятий — отсутствие инвестиций. Более или менее уверенно держится лишь торговля: взял кредит, закупил партию ходового товара, быстренько продал — есть чем и долг возвратить, и торговую точку осовременить, еще и себе навар останется.

Кредит под новую технологическую линию может себе позволить разве что производитель несложных пищевых или бытовых товаров, пользующихся широким спросом.

Что же касается предприятий, производящих более или менее сложную продукцию, они еще могут иногда рискнуть взять в долг на зарплату, если ожидают перечислений от своих должников, но обновить технологию за счет банковского кредита — затея за пределами их возможностей: тут нужны «длинные» деньги, а банки ссужают исключительно «короткими» деньгами, иначе они просто разорятся. Вот и донашивают наши металлургические и машиностроительные гиганты —

былая гордость Урала — оборудование, установленное и тридцать, и пятьдесят лет назад...

— Чта верна, то верна: ва всем мире «длинные» деньги накопливаются строховыми кампаниями и пенсианными фондами. Существуют хорашо отрабатанные механизмы для помещениях этих денег в инновационные проекты. У нос же гасударства этими вопросами да сих пор всерьез не занималось, хатя патребнасть в их решении исключительно велика. А поко оно бездействует, мы соми пытаемся в меру своих вазможностей кое-что делать в этом направлении.

Я уже говарил о том, как удочно деньги и опыт, норобатанные оссоциоцией «Налоги России», были испальзованы для взращивания банко «Северная казна». Но консультационный опыт ассоциации и отрабатонные механизмы бонко позволили рядом и во взаимодействии с ними саздать ряд других финансовых предприятий, в том числе страхавую компонию «Северная козна» и страхавую медицинскую компонию «Северноя козно-М». Не составляет тайны и новый наш проект: мы собираемся учредить еще и пенсионный фонд. Та есть сейчас наш банк составляет ядро достаточно мащной и продолжающей развиваться финансовой группы, звенья котарой роботоют четко и сложенно кок по отдельности, то есть вполне сомостоятельно выполняя функции, отвечоющие их профилю, ток и ва взоимодействии, осуществляя, если того требуют интересы дело, совместный маневр. Очевидна, что включеннасть банко в финонсовую группу обеспечивает ему большую устайчивость и позволяет окозывоть клиенту более широкий спектр услуг. В чостности, предоставлять кредит на более длительный срок и пад более низкие праценты.

Размер кредита и уровень працентных ставок — эта

сейчас, пожалуй, главный «блок-пост» на пути движения банковского капитала в промышленность. Сейчас много слышно нытья по этому поводу: мол, банки у нас небольшие, денег у них немного, серьезных кредитов предоставить не могут — вот промышленность и не может опереться на них, выбираясь из затянувшегося кризиса.

Но для кредитов нужны вовсе не капиталы, а свободные денежные ресурсы. Это только ростовщик выдает ссуды из собственного кармана, наживаясь на безбожных процентах, а банк регулирует денежные потоки, направляя их оттуда, где они до времени лежали бы без движения, накапливаясь для каких-то предстоящих расходов, туда, где в них как раз в этот момент возникла острая нужда.

— Может, стоит сравнить собственный капитал банка с балластом для устойчивости судна, перевозящего доверенные ему грузы? Его же по прибытии в порт не выгружают, чтоб использовать для практических целей.

— В некотором смысле — да. Хотя это сравнение хромает больше, чем допустимо для сравнений. Потому что деньги все-таки не песок; из собственного капитала банку приходится расплачиваться за допущенные ошибки. Например, за невозвращенный кредит.

Именно поэтому Центральный банк России установил норматив: размер кредита не должен превышать четверти собственного капитала банка.

И вот что из этого получается. «Судна» наши (если все-таки принять ваше сравнение), то есть российские банки, по мировым меркам на самом деле небольшие, потому что все они еще очень молоды — не успели вырасти. До к тому ж им осторожные опекуны наказывают: не надар-

вись, принимай груз малыми партиями. Банки и сами понимают, что лучше не рисковать. Вот и получается, что кредиты наши невелики. Когда же кому-то из промышленников понадобится большой кредит для модернизации производства, он вынужден будет обратиться в зарубежный банк. Там ему скорее всего откажут, ну, а если рискнут выделить ссуду, так не преминут связать ее условиями: вот эти станки купи у одного нашего клиента, а вот эти комплектующие — у другого. Между тем мы сегодня готовы предоставить те же долларовые кредиты, по той же ставке, как и зарубежные банки, причем не связанные коммерческими обязательствами.

Ситуация не кажется нам безвыходной, и мы нашли ее решение.

Третья особенность нашей работы: мы выступаем инициаторами синдицированных кредитов.

Мы рассуждаем просто: десятилетний ребенок не может побороть, например, быка — от чего ж тут расстраиваться? Этого не может сделать и взрослый, пусть он даже богатырь. Но если дети хорошо организуются да накинут веревочки, как лилипуты на Гулливера, они могут и со слоном совладать. Мысль понятна? Объединяется группа банков, чтобы совместными усилиями кредитовать крупное предприятие.

Наверно, и неспециалист скажет вам, что сделать это непросто. Ну, хотя бы потому, что речь идет о совместной акции конкурентов на финансовом рынке. Но с теми, кто шарахнется в сторону от этой затеи, лучше дела и не иметь, а умный конкурент поймет, в чем тут выгода и для него. А выгода в том, что тем самым открывается новая — и обширная — ниша предложения банковских услуг; что новые крупные кредиты вовлекают в новый оборот средства, хранящиеся в банке, а это увеличивает доходы и по-

зволяет снизить процентные ставки. И может быть, самое главное — это работа на перспективу: помогая поднять крупные предприятия, мы способствуем оживлению экономики, а в работающей экономике и у банков всегда много работы.

Просто? Не скажите. Ключевая проблема заключается в том, что на банке, выступающем инициатором синдицированного кредита, лежит особая ответственность. Понятно, что у него должна быть безупречная репутация. Ну, в этом-то отношении у нас трудностей нет. Не буду умалчивать: случалось, что в средства массовой информации кем-то забрасывался относительно нас компромат. Но это для публики. А в своей профессиональной среде банки, как бы они друг с другом ни соперничали, знают друг друга хорошо, их газетными утками с толку не собьешь.

Другое дело, что если им предлагают рискнуть вместе с нами, то они согласятся лишь при условии, если мы возьмем на себя относительно большую долю риска. То есть наша доля кредита должна превышать доли, которые они возьмут на себя. И это условие для нас приемлемо, тем более, что и по размеру собственного капитала «Северная казна» тоже постоянно подрастает.

И конечно, прежде всего от банка, инициирующего синдицированный кредит, ожидается достоверная оценка надежности заемщика. В этом отношении у «Северной казны» опять-таки определенные преимущества перед своими партнерами по финансовому бизнесу, ибо в полном нашем распоряжении консалтинговый опыт ассоциации «Налоги России». Мы умеем анализировать финансовые документы предприятия, делая достоверные выводы о его перспективах; мы умеем прогнозировать макроэкономические процессы, в зависимости от которых будет складываться судьба предприятия и, следовательно, предоставленных нами кредитов. Мы можем дать и профессиональную

оценку обеспечению, под которое выдается кредит. Тут надо заметить, что крупные кредиты под честное слово, как правило, не выдаются. И дело даже не в том, что честное слово — недостаточно надежный залог. Просто отсутствие обеспечения само по себе — знак несостоятельности заемщика. Если ты хорош в бизнесе, то какую-то высоколиквидную собственность должен же был накопить: здания, оборудование, товары. Деньги, наконец. Но тогда зачем тебе наши кредиты? А если у тебя, как говорится, ни кола, ни двора, то кто ж тебе доверит ссуду?

Есть у организации синдицированных кредитов и чисто профессиональная сложность — объединять мелкие вклады, чтоб выдавать крупные займы, консолидировать короткие кредиты, чтоб выдавать долгосрочные ссуды. Это уже не арифметика, а высшая алгебра банковского дела. Такое регулирование денежных потоков требует от нас гораздо больших трудозатрат и более высокой квалификации при том, что не сулит скорой отдачи. Тем не менее мы считаем важным двигаться в этом направлении — по той же примерно логике, по которой добытчики нефти, газа и руд идут подчас на большие дополнительные затраты, осваивая новые глубины и новые широты: им приходится платить сегодня, чтоб обеспечить фронт работ на завтра. Занимаясь синдицированными кредитами, мы тоже открываем для себя (и для наших партнеров по банковскому бизнесу) новое — обширное и перспективное — поле деятельности. По сути, выращиваем себе крупных клиентов завтрашнего дня и сами растем вместе с ними.

— Павел Федорович, ваша аналогия с добытчиками полезных ископаемых наталкивает на еще одну проблему. С оборудованием 60-х годов ни в глубинные горизонты, ни на арктический шельф ведь не сунешься...

— Вы правы, и вот парадокс, но который я хочу обратить внимание. У нас, в нынешней России, принято жаловаться: Запад, дескать, наработывал свои технологии двести лет, а мы только начинаем... А зачем, скажите, нам сейчас обивать пятки на тех ухабах и буераках, по которым Запад брел столетиями, если мы видим, куда они пришли? И тем более, зачем тащить за собой, фигурально выражаясь, весь дорожный скарб?

Вот наглядный пример. Недавно довелось мне побывать в заокеанской командировке. В частности, посетил центр обработки расчетных чеков по штату Аризона в Bank of America. Там 300 человек сидят на этой операции! А все дело в том, что уже несколько поколений американцев привыкло рассчитываться чеками (эта их привычка и нам хорошо знакома по книгам и фильмам). Но в наше время это уже анахронизм!

И сейчас, если хотите, в нашей слабости — наша сила. У нас нет тормозящих привычек, и мы можем — нет, просто обязаны! — начинать сразу с высшего технологического уровня.

Поэтому **четвертая особенность** нашего банка — освоение самых современных банковских технологий.

Ну, вот я уже сказал о том, как считают банковские чеки в Аризоне. Весь мир сейчас пользуется по преимуществу магнитными карточками. А мы уже работаем с *микропроцессорными картами* (они же смарт-карты, они же чипы). В чем тут разница? Примерно в том же, в чем между магнитофоном и компьютером, между аналоговой и цифровой системами записи информации. Сейчас нередко можно увидеть, как американец, остановившись у кассы какого-либо супермаркета, долго копается в кошельке, перебирая магнитные карты, — их у него для разных нужд, как правило, несколько. А мы уже сейчас предлагаем «трехко-

шельковую» карту: там есть рублевый кошелек и два валютных кошелька. Добавлю: при более высокой степени защиты. А в ближайшее время выпустим «восьмикошельковую» карту. Честно говоря, я сейчас не вполне еще готов обсуждать, что именно будет размещаться во всех восьми ее кошельках; доподлинно могу лишь сказать, что это будет, по сути, целая бухгалтерия карманного формата.

Вкладывая немалые деньги в развитие микропроцессорной технологии, мы не рассчитываем на скорую отдачу. Но, скажем, лет через пять чипами волей-неволей должны будут заняться и все другие банки, а мы к этому времени уже будем самыми опытными...

Мы более других продвинулись и в освоении Интернет-технологий. Что это значит в сфере банковских услуг? Во-первых, мы осуществляем платежи в режиме «on-line», то есть практически сразу. Тем самым экономим клиенту реальные деньги. Во-вторых, мы принимаем на себя обработку операций по мелким платежам — скажем, за телефон, сотовую связь, коммунальные услуги, тарелку НТВ-плюс и т.п. Клиент может сделать эти платежи в удобное для него время с домашнего компьютера — какая экономия времени для делового человека! Для нас это безгранично широкое и почти еще не тронутое поле деятельности, огромный задел на завтрашний день. И вот еще какая любопытная сторона дела: общие затраты на обслуживание этих платежей с помощью Интернет-технологий снижаются, по подсчетам, обнародованным в одном американском источнике, в сто раз! Может, это не так и заметно в бухгалтерском балансе какой-нибудь мелкой жилищно-коммунальной конторы, привыкшей работать по инструкциям 20-х годов, но если проанализировать трудозатраты страны, живущей скудно и расточительно и в первую очередь потому потерявшей надежду выбраться из кризиса, то

становится очевидно, что здесь мы имеем дело с неоценимо важной общенациональной проблемой.

Новые банковские технологии — актуальная, волнующая, многогранная тема разговора. Боясь нарушить пропорции нашей беседы, сформулирую лишь итог: в мире не существует новых банковских технологий, которые не были бы уже сейчас нами освоены! В этом залог нашего роста, в этом корни нашей уверенности в завтрашнем дне.

— Павел Федорович, слушал я об этих четырех особенностях банка «Северная казна» и невольно вспоминал о народных представлениях об устойчивости и надежности. Дескать, земля держится на трех китах, дом — о четырех стенах...

— А я как раз хотел бы предупредить против этого ничем не оправданного фетишизма цифр. Ну, назвал я четыре особенности; мог бы сказать о чем-то подробней или затронуть другие грани нашей работы — и оказалось бы их пять, семь, а то и все десять. Дело не в числе как таковом, а в том, насколько прочно части единого организма связаны между собой, как они взаимодействуют и как во взаимодействии дополняют и усиливают друг друга.

Если вам непременно хочется представить многообразную и согласованную работу всех подразделений банка «Северная казна» в виде символа — вспомните скульптуру Прекрасной Дамы, которая встречает вас в операционном зале нашего главного офиса, или ее изображение на всей нашей рекламной продукции. Юная женщина, воплощенная в бронзе скульптором Александром Кокотеевым, прекрасно выражает ту открытость, чистоту, гармонию и полноту жизни, к которым мы стремимся.

Гармония бизнеса, или Баланс как визитная карточка предприятия*

Беседу с Павлом Чернавиным ведет Владимир Афонин

— Павел Федорович, символ банка «Северная казна» — скульптура Прекрасной Дамы. Не слишком ли романтическая фигура для условий современного бизнеса с его жесткой конкуренцией?

— Вы считаете, что бронзовый боксер-тяжеловес был бы уместней?.. Выбрав в качестве символа банка изображение Прекрасной Дамы, мы хотели подчеркнуть стремление к совершенству как лейтмотив всей нашей деятельности. Бизнес — вечное состязание, и для успеха в нем требуется именно красота как наивысшая степень целесообразности.

Что такое прекрасная мраморная статуя? Это каменная глыба, от которой резцом мастера отсечено все лишнее. В экономике тоже очень важно вовремя отсекать лишнее, тяжким грузом мешающее движению в рыночной гонке.

Филигранность мастерства — необходимое условие для крупных достижений в любой области человеческой деятельности, будь то наука, искусство, техника, спорт или бизнес. Тут имеет значение буквально каждый нюанс. Малейшая ошибка в математической формуле... Фальшь в

* Газета «Коммерсантъ» от 13 апреля 2001 г.

музыкальном исполнении... Неточность в изготовлении крохотной детали... Просчет на вираже горнолыжной трассы... Согласитесь, что из серии подобных оплошностей в итоге и складываются неудачи.

Красота ведения бизнеса — это взвешенность решений, предельная точность каждого шага, про которые можно сказать: ни убавить, ни прибавить. Только так можно усиливать конкурентоспособность, укреплять свои экономические позиции.

— Эта красота важна не только для самого предприятия, но и для его потенциальных партнеров?

— Конечно. На протяжении всей человеческой истории гармония выполняет роль своеобразного ориентира в бесконечном множестве вариантов. Есть миллиарды различных сочетаний букв, форм, звуков, красок, но лишь немногие из них останавливают на себе наше внимание.

Разговор о гармонии в бизнесе сегодня особенно актуален, поскольку вопрос ориентиров становится одним из основных — как для покупателей, так и для продавцов. За годы рыночных реформ в стране стало значительно больше магазинов, товаров, предприятий сервиса, и этот процесс продолжается. Расширились горизонты бизнеса: можно торговать одеждой из Дании, а можно — бананами из Эквадора, можно обслуживаться в этом банке, а можно — в том... С одной стороны, теоретически очень широкая свобода действий предпринимателя. А с другой — из множества вероятных ходов в бизнес-игре, будь то выбор поставщиков, финансовых партнеров и т.д., оптимальными, результативными могут являться лишь считанные единицы. Как их определить?

Если раньше можно было действовать методом проб

и ошибок, просто перебирая варианты, то с развитием рынка вариантов становится все больше, а времени для экспериментов — все меньше. Значит, остается одно — принимать решения быстро, опираясь на свои представления об экономической гармонии.

— Стройное сочетание, взаимное соответствие частей целого важны и в экономике?

— Разумеется. Экономика — сложная единая система, в которой постоянно идут процессы перераспределения капитала и хозяйственных функций, тесно связанные между собой. Любое предприятие, входя в экономическое пространство, тем самым берет на себя ответственность за освоение собственного сектора. Если оно успешно справляется с этой задачей, то получает возможность расширять сферу влияния дальше. Если наоборот, занятая предприятием доля рынка становится ему, грубо говоря, не по зубам, — оно начинает ее терять.

Положительную динамику можно смело назвать одной из главных характеристик гармоничного бизнеса. Экономическая структура в развитии, в движении на новые рубежи действительно красива — подобна тому, как любителя природы восхищает, например, грациозно бегущая лань или стремительная птица в полете.

С функциональными возможностями, способностью развиваться, с легкостью движения напрямую связана такая вещь, как пропорциональность. Без гармоничного сложения элементов всякая система резко теряет в эффективности и жизнеспособности. Причем оптимальные значения пропорций, степень их гармоничности напрямую зависят от задач, преобладающих в конкретной ситуации, в конкретный момент времени. Пропорции штангиста вряд ли подойдут стайеру, а соотношение частей тела, естествен-

ное для младенца, у взрослого человека воспринимоется как тяжелоя болезнь.

Правильнoе изменение во времени прапорций и взаимосвязей — ключевай фактор успешного бизнеса. Здесь тоже, как и в жизни в целом, недостатки зачастую являются продолжением достоинств. Существование противоречий, единство и борьба противоположностей неизбежны. Можно вечно делить магнит папалом — у кождой части все равно будет дво полюса. Ток что беспалезно искоренять «минусы» вообще — вожно управлять противоречиями так, чтобы они не нокапливолись до опоснай черты, грозя внезапным взрывом, о своевременно разряжались, помогоя двиготься вперед.

Во внешней среде предприятия праблема сводится к громотному выстроиванию инфроструктуры бизнеса: от каких связей нода вовремя отказаться, какие — вовремя наладить. То, что вчера была во благо, сегодня может окозаться во вред. Это как с автамобильными шинами: если пришла пара стовить зимние, то лучше потаропиться. Целесообразность в подобных вапросах всегдо вожнее привычки, лени или нехватки времени.

Красивоя инфраструктура бизнесо — это мобильность, плостичность конфигурации портнерских отношений, катарая позволяет предприятию развиваться, не сковывоет его динамику устоpевшими подходами, представлениями или технологиями. Еще раз обратимся к автомобильным сравнениям. Купив новую дорогую инамарку, вы просто вынуждены выбирать качественное горючее и квалифицировонный сервис. Можно, конечна, обойтись без всего этого, но тогда мoшино вскоре стонет обузой в прямом смысле слова.

— Казалось бы, разговор о пропорциях — удел искусствоведов. Но ведь, по сути, любое

управление — это как раз и есть нахождение оптимальных пропорций. Даже то же самое вождение автомобиля...

— Верно. При обгоне излишне повернешь влево руль — вылетишь на встречную полосу, рискуя получить лобовое столкновение. Недостаточно повернешь руль — заденешь того, кого хотел обогнать... Сильнее, чем надо, нажмешь на газ — сам куда-нибудь врежешься. Не вовремя тормознешь — тебя сзади стукнут... Всюду важна золотая середина. Кстати, само это словосочетание, довольно популярное, — перевод изречения римского поэта Горация. Как видим, мы вновь возвращаемся в мир прекрасного.

Если золотая середина — образ весьма абстрактный, то термин «золотое сечение», сформулированный Леонардо да Винчи, гораздо конкретней. Это уже точная математическая пропорция, в которой одна часть относится к другой, как все целое к первой части. Своеобразный системный подход, выражаясь современным языком.

Известно, что золотое сечение в своих произведениях любили использовать художники, скульпторы и архитекторы эпохи Возрождения. По настоянию Леонардо да Винчи в 1497 году книгу «О Божественной пропорции» написал итальянский математик Лука Пачоли — тот самый, который придумал бухучет, состоящий из двух частей: дебет — кредит. И тут мы опять переходим к хозяйственной практике, к балансу в прямом экономическом смысле.

— По балансу предприятия можно судить о красоте бизнеса?

— В известной мере, да. Но важнее другое — баланс позволяет ориентироваться на основные пропорции экономической структуры при управлении ею. Причем каж-

доя пропорция, если вдуматься, отражает соотношение противоположных тенденций в деятельности организации, а значит, и меру противоречий, которые, как уже говорилось, неизбежны. Но они, повторяюсь, могут двигать предприятие вперед. А могут, накопившись сверх допустимой нормы, привести его к банкротству при малейшем же неблагоприятном воздействии.

Когда речь идет об экономическом крахе, часто используется слово «лопнул». Трест лопнул, банк лопнул, предприятие лопнуло... Почему? Потому, что дисгармония системы дошла до такой степени, что в один миг разрушило ее изнутри, подобно тому, как чрезмерное давление разрывает воздушный шарик. Система, утратив способность сохранять равновесие элементов, просто перестает существовать.

У каждого предприятия — свои оптимальные значения каждой пропорции, и с течением времени они могут существенно меняться. Развитие мелкой структуры требует одних пропорций, развитие крупной — других. И управление бизнесом — это прежде всего непрерывное управление пропорциями. Понимание их сути, динамики, тенденций, взаимосвязей позволяет находить для экономического корабля кратчайший и безопасный фарватер, избегая мелей и подводных рифов. Где-то требуется резкий поворот, где-то — едва заметная коррекция. Тот, кто способен улавливать все эти нюансы и оперативно на них реагировать, всякий раз добиваясь необходимых перемен, может рассчитывать на длительный экономический успех.

— Универсальных рецептов такого успеха нет?

— К сожалению, нет. Но общие подходы к анализу активов и пассивов существуют. Самый простой совет: не допускать крайностей. Исходя их конкретной ситуации, искать свой вариант золотой середины.

Возьмем, к примеру, пассивы. Первая пропорция — соотношение в них собственных и заемных средств. Только использование и того, и другого позволяет направить на развитие бизнеса максимум ресурсов. Если опираться лишь на собственные средства — возможен их хронический дефицит. Если сделать явный перекос в сторону заемных — неоправданно возрастает риск, переходящий в экономический авантюризм.

Где грань, отделяющая здоровый риск, присущий любому предпринимательству, от нездорового? В умении ее найти и заключается экономическое искусство. Каждый бизнесмен владеет им в меру своего таланта, однако здесь, в отличие от труда художника, не все гармоничные пропорции можно определить самостоятельно.

В связи с этим хотелось бы остановиться на роли банка именно как участника поиска оптимальных компромиссов. Клиент может смотреть на работников кредитного управления как на злобных бюрократов, мешающих его «творческому полету». А может — как на заботливых профессионалов, оберегающих его от падения в финансовую пропасть.

Если специалисты банка несколько лет занимаются исключительно предоставлением кредитов, изучив данную сферу досконально, согласитесь, их опыт — очень полезный инструмент в нахождении золотой середины в каждом конкретном случае. Да, их взыскательность и щепетильность работают на пользу банка. Но не в меньшей мере они служат и самому клиенту, гармонии его бизнеса. И это, на мой взгляд, гораздо важнее спора об одном-двух процентах годовых, который почему-то довольно часто выходит на первый план в практике кредитных отношений.

Нас порой пытаются шантажировать: не пойдете на уступки — ухожу в другой банк! Уступки, разумеется, воз-

можны, но только взаимовыгодные и не нарушающие банковского регламента. Простая мысль: системные ограничения нужны прежде всего самим элементам данной системы для ее нормального функционирования.

Вернемся на минутку снова к автомобилям. Если у вас японская машина с «правым рулем», вам наверняка было бы удобнее и в России ездить по левой стороне дороги. Но вы этого не делаете не из-за страха перед инспектором, а из опасений за свою жизнь, подчиняясь общей логике правостороннего движения. Точно так же и с процедурными требованиями банка: их выполнение — в общих интересах!

— Какие еще пропорции в пассивах наиболее важны?

— Соотношение уставного капитала, внесенного учредителями, и добавочного капитала, заработанного самим предприятием в процессе его экономической деятельности. Первый показатель, по сути, отражает степень заинтересованности учредителей в своем детище. Второй — умение созданной ими структуры работать и зарабатывать деньги. Резкий перекос в сторону уставного капитала делает из предприятия своеобразного маменькиного сынка, которого иногда приходится кормить с ложки до гробовой доски.

Обратная крайность — свидетельства хозяйственной безотцовщины, если можно так выразиться. Когда сами владельцы не рискуют вкладывать деньги в свое предприятие и тем самым как бы дистанцируются от него, бросая на произвол судьбы. Разумно ли всем остальным доверять подобному предприятию, налаживать с ним деловые связи?

— Капитал — один из основных показателей для банков. Каковы оптимальные пропорции здесь?

— Тут тоже полезен совет Козьмы Пруткова зрить в корень. Если добавочный капитал банка поделить на время его существования, легко выяснить, насколько успешно данная кредитная организация способна развиваться. Когда в результате подобных расчетов вдруг обнаруживается, что на протяжении десяти лет некоторые банки увеличивали добавочный капитал в среднем на 40—50 тысяч нынешних рублей в месяц, то возникает вопрос: может, целесообразнее было бы попробовать себя на другом поприще?

Экономическая несостоятельность зачастую приводит к поиску богатых инвесторов в качестве надежной подпорки для конструкции, которая вот-вот рухнет. Право каждого — решать, как использовать свои деньги. Но раз уж сегодня речь зашла о гармонии, то уместно заметить: разделение обязанностей в экономике, и не только в ней, тоже проявление гармонии как наивысшей степени целесообразности.

Любопытное замечание сделал Джордж Сорос в одной из своих книг: «Люди упрекают Билла Гейтса, председателя корпорации «Microsoft», за то, что он не отдает более значительную часть своего богатства; они не понимают, что сфера его деятельности развивается столь стремительно и в условиях настолько ожесточенной конкуренции, что он не может даже думать о филантропии».

Другими словами, богатейшему человеку планеты катастрофически не хватает денег на должное, по его мнению, развитие своего бизнеса. Наверное, поэтому он предпочитает не тратить их не только на филантропию, но и, например, на создание собственного банка. Многие оте-

чественные лидеры товарных рынков вряд ли имеют больше финансовых возможностей, однако для них подобных проблем почему-то не существует. Карманное банкостроительства — весьма распространенное хобби в России. Хотя, если бы банкиры вдруг ударились в организацию промышленных и торговых предприятий, на них бы точно посмотрели, как на сильно ушибленных...

— Вы боитесь конкуренции?

— В выплавке металла и торговле сантехникой — да. Потому и не строим заводов, не открываем магазинов. В рыночной экономике самодеятельность всегда будет, проигрывая, уступать места профессионализму. Так что уж, как говорится, кесарю — кесарево, а слесарю — слесарева.

Возможно, довольно резко отзываясь о нарушении разделения труда в экономике, тем самым хочу подчеркнуть: попытки компенсировать слабость добавочного капитала усилением уставного контрпродуктивны — как для самого банка, так и для его учредителей. Если у самолета при вынужденной посадке отвалилась половина правого крыла, бесполезно исправлять этот дефект удлинением левого — после такой реконструкции оснований надеяться на успешный полет еще меньше.

С уставным капиталом связана и другая пропорция — отношение к нему работающих активов. Чрезмерное раздувание уставного капитала приводит к тому, что резко уменьшается отдача на каждый вложенный в него рубль. Лучше, когда «один с ложкой, а семеро с сошкой», чем наоборот. Когда работающих активов не хватает для того, чтобы обеспечить экономическую эффективность на благо учредителей структуры, последние начинают получать свою выгоду окольными путями. В итоге организация из рыночной превращается в коррупционно-теневую, где «свои»

люди всегда сачтутся, а «чужим» надеяться на что-либо полезнае и харашее не приходится.

Мировая, да и отечественная, финансовая практика свидетельствуют: для банков аптимальнае саатношение капитала к активам — один к десяти. Если, например, один к двадцати — утрачивается стабильность банка, для клиентов вазрастает степень риска. Другая крайнасть — скажем, один рубль капитала к пяти рублям активав — привадит к снижению эффективности банка, нарушению эканомической лагики ега существования.

В недавней российской истарии давальна мнага примеров, кагда банки с искусственна наращенным капиталом, что называется, «праедали» самих себя. Излишний, парой фармальный запас прачнасти пазволял им некатарое время вести не совсем разумную кредитную политику, пускаясь парой на явные авантюры. В итаге дела абарачивалась все тем же, что и при катастрафическам дефиците капитала, — патерей стабильнасти, увеличением риска для клиентов.

Крайнасти, как правила, ачень пoхoжи в своем отрицательнам, разрушительнам вoздействии. Если весь груз сканцентрировать вдаль левага барта карабля — ан ляжет на левый барт. Если вдаль правага — на правый. В любам случае пассажирам такага гаре-судна придется барахтаться в ваде, ожидая спасателей.

— Монособственник, практически единолично владеющий уставным капиталом, тоже проявление нездоровой крайности?

— Да. Тут, как в прираде: чрезмерная замкнутость системы привадит к вырaждению. Дагавариваться с партнерами, нахадить баланс интересав, общими усилиями асваивать все бальшее эканамическае пространства значитель-

но сложнее, чем действовать по принципу «что хочу, то и ворочу». Но гораздо продуктивнее — для рынка в целом, для самой структуры, для ее клиентов, контрагентов и учредителей.

Соотношение заинтересованности владельцев и топ-менеджеров — еще одна ключевая пропорция. Здесь тоже очень важно избегать крайностей и направлять естественные противоречия в цивилизованное русло. Причем не надо изобретать велосипед. Один из крупнейших американских управленцев, например, так сформулировал принцип распределения прибыли: 10 процентов — акционерам, 10 процентов — топ-менеджерам, 80 процентов — на развитие предприятия. «А вдруг акционеры и менеджеры будут настаивать на большем?» — спросили его. «Если добьются своего, я на следующий же день уйду в отставку, — ответил этот руководитель очень успешной корпорации. — Без 80 процентов, направляемых на развитие, я просто не смогу продолжать одерживать победы в конкурентной борьбе».

Вариантов может быть много, и совсем не обязательно делать каждое правило незыблемым на все времена. Главное — оперативно и грамотно создавать конфигурации пропорций, оптимальные для текущего момента.

— Какие еще пропорции в банковских балансах требуют пристального внимания?

— В части пассивов — соотношение средств клиентов: физических лиц (вклады) и юридических (остатки на расчетных счетах). Здесь важно определенное равновесие. Если население не доверяет банку — плохой сигнал. Если предприятия — тоже. Когда стабильно растут и вклады, и остатки на расчетных счетах, банк развивается нормально.

В части активов — отношение ссудной задолженности (суммы кредитов предприятиям) к общей сумме активов. Если практически все они размещены в кредитах — страдает ликвидность, и в случае финансовой дестабилизации в стране у банка могут возникнуть серьезные проблемы в отношениях с клиентами.

Для того чтобы оценить эти две пропорции, не требуется быть специалистом. Достаточно внимательно посмотреть балансы банка в динамике за несколько отчетных периодов, и многое станет ясно.

— Лучше, когда банки, как финансовые, так и стеклянные, отличаются прозрачностью — тогда качество содержимого очевидней?

— Красивый, гармоничный бизнес не нуждается в маскировке. Открытость позволяет и самой экономической структуре, и ее партнерам постоянно ориентироваться на реальное состояние дел. Вовремя замечая недостатки, гораздо легче управлять пропорциями, исправлять наметившиеся перекосы и тем самым добиваться совершенства.

Есть такая поговорка: «Рыбак рыбака видит издалека». Балансы предприятий, являясь своеобразными визитными карточками, на то и существуют, чтобы помогать успешным, гармоничным субъектам рынка быстрее находить друг друга для эффективного взаимодействия.

Экономика по своей сути — коллективное творчество, где узкая специализация партнеров неизбежна. Когда каждая организация, занятая в едином бизнес-процессе, демонстрирует высокий профессионализм и выполняет свои функции безупречно, общий результат исключительно продуктивен для всех. Данное экономическое сообщество начинает стремительно развиваться, поддерживая тем самым лидерство своих участников на их рынках. При этом роль

бонко атличоется особой ответственностью, поскольку финансы являются адним из важнейших инструментов эканамической экспансии.

Захадя в Интернете на сайт www.kazna.ru, вы регулярно можете знокамиться со свежими болансами ношего банка, видеть тенденции и делоть собственные оценки. Мы открыты как в современном инфармационна-технакротическом смысле, имея один из самых посещаемых банковских веб-сайтов в стране, так и в классическом, символом чего служит скульптура Прекросной Дамы в каждом офисе «Северной казны».

Красота и гармония — вечные ценности и в жизни в целом, и в бизнесе в частности. Талька стремление к совершенству дает шанс великих свершений. Можно, конечно, стовить перед собой гораздо более скромные задачи. Однока, увы, ужестачение конкуренции лишает предпринимателей падобной роскоши. И остается единственный путь: вперед, к навым рубежам — из года в гад, от болонса к болансу!

Цикл бесед с начальником отдела клиентского обслуживания банка «Северная казна» Дмитрием Игониным ведет Владимир Афонин

«Прежде чем доверить деньги банку, убедитесь в его логичности»*



— Дмитрий Георгиевич, в последнее время резко обострилась борьба на финансовом рынке. С чем это связано?

— С тем, что банковская система стоит на пороге структурной перестройки. В чем ее суть? В том, что сегодня в стране есть много банков, но они мелкие. А экономика России, как любая цивилизованная экономика, уже сейчас требует, чтобы банки были крупными. Мелкий банк — это все равно, что грузовой железнодорожный состав с двумя вагонами. Он объективно не в силах выполнить свою функцию, и поэтому его существование теряет смысл.

Образно говоря, банки сегодня выстроились перед судом экономики и готовятся к очень суровому экзамену. В этой ситуации у многих финансовых менеджеров просто не выдерживают нервы, и появляются своеобразные «чер-

* «Областная газета» от 21 декабря 2000 г.

ные технологии» конкурентной борьбы, которые целесообразно проанализировать как в практическом, так и в научном плане. В практическом — потому, что не исключены варианты, чта уход некоторых банков с рынка будет сопровождаться ощутимой потерей клиентами своих денег. С научной точки зрения тоже полезно исследовать многие механизмы, чтобы выяснить, какие действия на финансовом рынке логичны, а какие — нет.

Начнем с банковских услуг. Наверное, почти каждый из нас сталкивался с проблемой, как выгоднее разместить временно свободные деньги. Срочные банковские вклады — один из наиболее надежных способов. Важно лишь, чтобы банк был солидный и с хорошей репутацией, чтобы процентная ставка позволяла «бороться» с инфляцией и чтобы количество имеющихся у человека свободных средств соответствовала минимальной сумме вклада. Если все условия удовлетворяют — прямая дорога в банк.

Рыночная экономика так устроена, что любая сделка совершается только тогда, когда она благоприятна для обеих сторон. Если вы несете деньги в банк, значит, это вам выгодно. Если банк у вас деньги принимает, значит, это выгодно и ему. Однако, знакомясь с банковской рекламой, иногда приходишь к выводу, что некоторые банкиры просто не считают, при какой сумме принятый вклад становится для их финансового учреждения рентабельным. Проще говоря, такое впечатление, что многие рады работать в убыток и себе, и клиенту.

Например, один уважаемый банк сообщает: минимальная сумма вклада — 100 руб., ставка — 15 % годовых, срок — 3 месяца. Как банковский работник, я могу сказать, что в среднем каждая операция оформления вклада занимает порядка 10 минут. Если операционистка будет трудиться, не покладая рук, за час она может принять

6 вклодов, зо смену — 48, зо месяц — 1008. Если все вклады будут минимальные (о условия, предложенные бонком, это допускают), банк за месяц получает в оборот 100 800 руб. Маржо (рыночноя стовка розмещения минус стовка привлечения) с учетом резервирования части вклода в ЦБ РФ состовит 10 % годовых или 0,833 % в месяц. Значит, месячноя прибыль банка до налогообложения равняется 826 руб.

Теперь посчитоем расходы. В донной операции со стороны банка выступают, как минимум, два человека — операционист и кассир. Средняя зорплота донной котегории работников в бонкох Екотеринбурга — 4 000 руб. Зорплото двоих — 8 000 руб. Еще не забудем обротную опероцию — выдачу вклодо, требующую столько же времени. С ней сумма еще раз удваивается — 16 000 руб. Из доходов вычитаем росходы, получоем прямой убыток банка в розмере 15 174 руб. в месяц или 182 082 руб. в год!

А что выигрывоет клиент? Зо 3 месяцо при вклоде 100 руб. при стовке 15 % годовых доход вклодчико ровен 3 руб. 75 коп. На проезд на трамвае в сторону банка этих денег еще хватит, о поездко обротно — уже зо свой счет. Прекросный, замечательный, взаимовыгодный бизнес!

Можно возрозить: не все вклады будут равны 100 руб. Но, во-первых, мы считали максимальную зогрузку, во-вторых, не учитыволи налоги и все издержки (амортизоция оборудования, коммунальные платежи, средства связи, инкоссация, охрано и др.), о в-третьих, ориентировались но то, что зоявлено. Если бы речь шло о минимуме в 5000 руб., другие были бы и результоты росчетов.

Еще один пример из облости бонковских вкладов. Согласно требовониям нового Налогового кодексо, с 1 января 2001 годо вклодчик обязан зоплатить налог в

размере 35 % с суммы дохода, который возникает в случае, если ставка по рублевому вкладу превышает 3/4 учетной ставки ЦБ РФ (сегодня это составляет 18,75 % годовых), а ставка по валютному вкладу превышает 9 % годовых.

В соответствии с действующим законодательством банки самостоятельно рассчитывают, удерживают и перечисляют налог в бюджет, а сведения о вкладчике передают в налоговую инспекцию. После чего ее работники будут самостоятельно решать, вызвать вас повесткой на дружескую беседу или нет. Нужны ли вкладчику лишняя головная боль и потеря времени на подобные визиты? Вопрос, думаю, риторический.

— Минимальные ограничения по суммам вкладов и большие проценты — хорошее подспорье для малообеспеченных слоев населения. Если все банки будут проявлять максимум экономической логики, куда идти этим людям?

— На мой взгляд, определенную социальную функцию в этом плане выполняют банки государственные. Им не страшны убытки — контора все спишет. Немножко эмиссии, пара обменных реформ — и все в порядке.

У меня как экономиста, честно говоря, вызывают изумление некоторые вещи, происходящие в сфере государственной финансовой практики. Например, размер госпошлины за прописку составляет 0 руб. 84 коп. Люди стоят в очередях, заполняют квитанции, чтобы эти копейки заплатить. Но себестоимость самой процедуры технического перемещения денег от плательщика к получателю составляет более десяти рублей. Зачем тогда, скажите, весь этот сыр-бор?

— Вероятно, сказывается инерция мышления...

— Когда подобные явления имеют место в государственном банке, это еще можно объяснить консерватизмом, неповоротливостью огромной финансовой машины. Но ведь и молодые коммерческие банки порой демонстрируют аналогичные нелепости!

На веб-сайте весьма уважаемого местного банка прямо на первой странице я увидел следующее объявление: «Банк предлагает: установка системы «банк — клиент» в удобное для клиента время — бесплатно, обучение работе с системой — бесплатно, абонентская плата — бесплатно». После такого объявления наверняка придет, обязано прийти ФАПСИ.

Почему? Потому, что система «клиент — банк» — программный комплекс. Всякая программа имеет цену, а уж сертифицированная — тем более. Оптовая цена только одной составляющей комплекса, электронной почты, на российском рынке равна минимум $40, или 1 120 руб., не говоря о стоимости интерфейса и электронной подписи (ЭЦП).

Порой наводит на размышления и массовое внедрение международных пластиковых карт на промышленных предприятиях. Казалось бы, всем хорош такой зарплатный проект! Но если за обслуживание международной карточки рабочий завода в течение года вынужден платить сумму, соизмеримую с его среднемесячной зарплатой, причин для восторгов становится явно меньше. Вместо того, чтобы восстановить выдачу на предприятии так называемой «тринадцатой зарплаты» (она сейчас редко где практикуется), коллектив предприятия лишается, по сути, зарплаты двенадцатой.

— Даже высокие технологии при ближайшем рассмотрении могут оказаться не столь привлекательны?

— Высокая технологичность не должна превращаться в ярлык, призванный привлечь потребителя. Любая технология имеет смысл, когда гармонична вписывается в систему. А если просто поставить двигатель от «Мерседеса» на «Запорожец», украинская иномарка от этого лучше не станет.

Что такое высокотехнологичный банк? На мой взгляд, это, во-первых, быстрые расчеты в режиме реального времени с использованием всех известных на сегодняшний день систем удаленного доступа и управления счетом из любой точки земного шара. Во-вторых, наличие современной микропроцессорной пластиковой карточки со сроком службы не менее 10 лет, которая, в отличие от магнитной, служащей максимум 2 года, исключает возможность кражи денежных средств. В-третьих, полный комплекс финансовых услуг для клиента в рамках финансовой группы: банковских, страховых, аудиторских и консультационных.

— С признаками хорошего банка понятно. А каковы критерии неустойчивости банка?

— Во-первых, задержки платежей или возврата вклада, которые обычно сопровождаются отговорками типа «Технологический сбой в системе» или «Забыли заказать «наличку» в кассу», или «Потеряли ключ от хранилища». Во-вторых, утаивание банком объективных показателей и результатов своей финансово-хозяйственной деятельности, например, текущих балансов (согласно нормативным актам ЦБ РФ все коммерческие банки без исключения обязаны предоставить свои балансы по первому требованию клиента). В-третьих, повышенная заинтересованность в

привлечении средств (более высокие, чем в среднем на рынке, процентные ставки по депозитам и вкладам, стремление удержать клиента путем предоставления бесплатных услуг и обещания льготных кредитов). В-четвертых, излишне частые изменения в составе владельцев или руководителей банка.

— А есть ли проблемы у банка «Северная казна»?

— Да. Они связаны с гармонизацией интересов банка и клиентов при использовании режима «on-line». Дело в том, что мгновенно распоряжаться своими денежными средствами клиентам чрезвычайно выгодно. А банк, в свою очередь, выигрывает, когда держит эти деньги пару дней на своем корреспондентском счете, что и происходит в режиме «off-line».

С этой точки зрения переход на «on-line» для банка невыгоден, но мы понимаем, что можем развиваться только с помощью самых современных технологий, оказывая клиентам максимально качественные услуги, в том числе и платежи в режиме реального времени. Как разрешить данное противоречие? Над этим сейчас думают специалисты самых передовых банков России, включая «Северную казну».

Проблема весьма сложная, но решаемая. Поскольку наша финансовая группа, имея в своем составе более десяти человек с учеными степенями, является сегодня одним из крупнейших на Урале научных экономических центров, я убежден, что в ближайшее время ответ будет найден. Он требует оптимизации на уровне современной математики. Нравится это кому или нет, но таковы реальности XXI века. И тем удивительнее проблемы с элементарной арифметикой, которые приходится порой наблюдать на

местном финансовом рынке. Так что в завершение добрый совет: прежде чем доверить деньги банку, убедитесь в его логичности. Время банков «Артель «Бесплатный труд» закончилось.

Работая с банком, убедитесь в его полезности для вашего бизнеса*

— Дмитрий Георгиевич, способен ли банк помочь своему клиенту в его конкурентной борьбе на рынке?

— Да. Причем чем более развитым становится рынок, чем жестче на нем конкуренция, тем весомее роль банка именно как одного из факторов экономического успеха клиента. Среди нескольких предпринимателей, ведущих борьбу на одном и том же рыночном поле, при прочих равных условиях очевидное преимущество будет у того, кто обслуживается в более современном, более прогрессивном банке.

Чтобы получить это преимущество, руководителю предприятия прежде всего необходимо хорошо знать, какие стороны банковского обслуживания особенно важны для его бизнеса, и обращать на них пристальное внимание при выборе финансового партнера. К сожалению, стандартная форма и одинаковые названия большинства банков-

* Журнал «Деловой квартал», 2001 г., № 8.

ских услуг создают у мнагих бизнесменов ащущение их единообразия, равнага качества в различных банках. На самом деле тут есть весьмо существенные атличия, оказывающие серьезное влияние и на текущее состояние бизнесо клиенто, и на его перспективы.

— Современные финансовые технологии довольно сложны. Как же разобраться в них предпринимателям, которые детально ориентируются в своем бизнесе, но далеки от тонкостей банковского дела?

— На мой взгляд, сегодня надо вести речь о необходимасти для бизнесменов даже не столька изучать специфику банковских технологий, сколько элементарна заботиться о собственных интересах. Налица парадакс: на малейшее изменение в цене или ассортименте товара у конкурента руководитель предприятия реагирует чутко и срозу, а для того, чтобы задуматься о банковском обслуживании, ему зачастую требуется настоящее ЧП. Например, бонкротство банка, в котором он держит расчетный счет. Меньшее по масштабом событие вряд ли заставит многих бизнесменов анализировать все плюсы и минусы, которые они ежедневно имеют от роботы со своим банком. Но ведь это же все равно, что начать заботиться о техническом состоянии личного автомобиля только после того, как у него на полном ходу откажут тормозо!

Настоящая загодко для психологов: разборчивость при покупке спиртного или сигарет, не говоря уже о более дорогих вещах, у многих предпринимателей выражена гораздо сильнее, чем при выборе бонко. Тут прямо какой-то фотолизм начинается! В городе за десять лет образовалось внушительная котегория клиентов, сменяющих один бонк за другим по мере их исчезновения. Эти клиенты, по-

добно герою Пьеро Ришара из фильма «Невезучие», постоянно умудряются попадать в переплет, теряя деньги то в одном лопнувшем банке, то в другом. И никакой «опыт, сын ошибок трудных», им не помогает!

— Чем же объясняется подобный феномен?

— Пожалуй, единственное рациональное объяснение — бесплотность услуг в большинстве банков города. А дареному коню, как известно, в зубы не смотрят. Не платя денег, бизнесмен автоматически, подсознательно снижает порог требовательности. А банки, в свою очередь, не рискуя брать оплату за обслуживание из-за неуверенности в качестве собственных услуг, столь же автоматически снижают степень ответственности. Не зря же любой представитель структур по защите прав потребителей советует: сохраняйте чеки и квитанции! Есть зафиксированный момент оплаты — есть обязательство стороны, взявшей ваши деньги за товар или услугу. Нет финансовых отношений — разговор можно вести исключительно в моральном плане.

Банальная истина — в рыночной экономике все имеет свою цену: товар — деньги — товар. В этой конструкции финансовым уровнем определяется уровень рынка: от элитного до блошиного. Ниже, вне системы, только помойка. Правда, некоторые бомжи, найдя в мусорном контейнере хорошо сохранившуюся вещь, пытаются вновь придать ей товарный вид и вынести на барахолку, чтобы продать за деньги. Думаю, скоро в поле рыночных механизмов начнут возвращаться и многие банковские услуги...

— Не чересчур ли резкое сравнение?

— Возможно. Но необходимо же как-то разрушать психологический стереотип, мешающий нормально воспринимать полезность для предпринимателя банковских функций! Там есть действительно много интересного для бизнесмена, но так уж устроен человек: бесплатное не ценится, не заставляет задуматься. И на этом фоне объяснять тонкости финансовой кухни очень трудно. Это все равно, что звать в изысканный ресторан человека, привыкшего к благотворительным обедам. Ты ему про достижения французского шеф-повара, а он в ответ: «Нас и здесь неплохо кормят!»

— Может быть, вы преувеличиваете значение банковских услуг? Действительно, деньги перечисляют в срок, и ладно...

— Такой подход имеет право на жизнь. Но тем самым вы ограничиваете горизонты собственного бизнеса: копеечку заработал, и ладно...

— А что, банк способен помочь заработать миллион?

— Хороший банк обеспечивает максимальную скорость вашему бизнесу, а это колоссальное конкурентное преимущество. Любая экономическая деятельность, по сути, сводится к двум строкам баланса: «расходы» и «доходы». Величина прибыли во многом зависит соответственно от двух видов операций: выгодно купить (меньше расходов) и выгодно продать (больше доходов).

На основе чего вы как предприниматель приходите к выводу о том, что купить или продать для вас действительно выгодно? На основе анализа конкретных обстоятельств: количества и цены товара на рынке, динамики спроса

и предложения и т.д. Эти конкретные обстоятельства, а значит, и сам анализ верны только для определенного, весьма короткого промежутка времени: уже завтра ситуация может начать меняться. Если вы успеваете совершить все необходимые сделки в данный промежуток времени, охваченный вашим прогнозом, вы можете рассчитывать на планируемый успех. Если нет — увы... И по мере ужесточения рынка этот отрезок времени, и без того непродолжительный, становится все меньше и меньше.

Перейдем от теории к практике. Магазину необходим кредит для покупки крупной партии ткани. Владелец, объездив весь город, наконец-то нашел банк, где ему пообещали самые низкие проценты. Он подготовил все требуемые бумаги, однако тут вдруг выясняется, что кредит-то ему, конечно, дадут, но... лишь через месяц. «А зачем он мне тогда вообще нужен?!» — удивляется бизнесмен. И правильно делает: через 30 дней либо отпускная цена товара повысится, либо нужная ткань будет продана, либо мода именно на нее пройдет... Да мало ли что еще может случиться!

Один из знакомых директоров однажды признался: «Если я утром сказал потенциальному контрагенту «да», то это действительно только до обеда». Нет оснований считать данного руководителя человеком капризным. Просто он знает, что после обеда ему может поступить более выгодное предложение, которое принять целесообразней. И такая логика весьма распространена. Поэтому переводить согласованные намерения в плоскость юридических и финансовых отношений, а значит, и расчетов желательно как можно быстрее.

Максимальную скорость бизнеса банк обеспечивает клиенту в основном двумя путями: скоростью предоставления кредита и скоростью платежей. Чтобы оценить и то,

и другое, совсем не обязательно быть экспертом в области финансовых технологий. Хороших наручных часов с календарем вполне достаточно.

— Что в плане скорости предлагает банк «Северная казна»?

— О кредитах. Если клиент вовремя приносит все необходимые документы, он получает результат через неделю. В самом худшем случае — через две. И это гораздо ценнее для бизнеса, чем, например, малоэффективная по сути погоня за низкими ставками. При их нынешнем уровне разница в 1% годовых составляет в месяц менее тысячи рублей оплаты за использование каждого миллиона заемных средств. Согласитесь, даже для среднего бизнеса сумма в 800—900 руб. почти символическая — пара бокалов хорошего французского коньяка.

В минувшем году самым популярным видом кредита в нашем банке был овердрафт — кредитование расчетного счета при недостаточности денежных средств. Его лимит составляет от 10 до 30% среднемесячного оборота предприятия за последние три месяца. В связи с тем, что зачисление денежных средств на счета клиентов и их списание в «Северной казне» осуществляются в режиме реального времени, а также текущим днем зачисляются на расчетные счета проинкассированные денежные средства, эффективная ставка за пользование этим видом кредита на несколько пунктов ниже договорной.

Растущий спрос на овердрафт отражает понимание того, что время в бизнесе — тоже деньги. Сегодня этот вид кредита получил распространение во многих банках. Но тут есть важная особенность: без режима реального времени смысл овердрафта как оперативного кредитования расчетного счета существенно изменяется. Если банк, ра-

ботая по старинке, в течение суток держит деньги клиенто но своем корсчете при их зачислении и списании, то фактически получается, что сначала клиент предоставляет краткосрочный бесплотный кредит своему банку, а потом уже бонк зо проценты позволяет клиенту воспользоваться своими же деньгами, называя это овердрафтом.

Козалось бы, сутки — срок небольшой, но в «Северной казне» были ситуации, когда клиент успевал за это время, благодаря режиму «on-line», полностью погасить взятый утром овердрафт и в итоге не плотил за донную услугу ни копейки. Так что, кок видите, овердрафт овердрафту рознь!

— От скорости кредитования разговор плавно перешел к скорости платежных систем.

— Режим реального времени (on-line) — это быстрота, максимально возможная в принципе. Достигнув этого рубежа более годо нозад, банк «Северная козно» ночол концентрировать усилия на значительном расширении сервиса для клиентов. Тут уместно подробнее россказать о новой, индустриальной версии «Интернетбонк 2.0» (www.internetbank.ru) — системы удаленного управления счетом предприятия с помощью всемирной компьютерной сети. Главные отличия от прежней версии — возможность работы с несколькими счетами одновременно, интегроция с различными бухгалтерскими системами: 1С, «Инфо-бухгалтер» и т.п. Словом, все то программное обеспечение, к которому привыкли в современных бухгалтериях, теперь легко сочетоется с доступом к счету в режиме «on-line». И такой розвитой системы упровления финонсовыми потокоми в реольном времени, как нош индустриальный «Интернетбанк», сегодня в России больше ни у кого из банков нет.

Новоя версия «Интернетбонк 2.0» имеет много до-

полнительных сервисных функций: новости и котировки от информационного агентства «Reuters» в реальном времени, уведомление о движении средств на сотовый телефон, электронную почту или ICQ и т.д. Пользователи получают возможность вести свой справочник шаблонов и получателей платежей, без труда управлять финансами предприятия из дома или находясь в командировке. Во внутренней учетной системе организации появляются все текущие банковские проводки. С помощью аналитического инструментария можно делать быстрые выборки отправленных и принятых платежных поручений. Естественно, «Интернетбанк» имеет предельно надежный механизм защиты от постороннего вмешательства. Три лицензии ФАПСИ, полученные банком «Северная казна» в минувшем году, официально и на очень высоком профессиональном уровне подтверждают практически абсолютные гарантии безопасности. Не случайно, что по количеству клиентов — юридических лиц наш «Интернетбанк», которым сейчас пользуются более тысячи предприятий, стал самой крупной и распространенной системой в России.

Тем, кто предпочитает вексельные схемы расчетов, нам тоже есть, что предложить. Сегодня наиболее популярными являются векселя Сбербанка России, так как практически в любом городе страны есть отделение этого банка, и поэтому проблем со скорым превращением их в деньги не возникает. Проанализировав этот рынок, банк «Северная казна» смог предложить своим клиентам способ получения векселей Сбербанка более дешевый и быстрый, чем в самом Сбербанке. Дело в том, что мы каждый день учитываем (покупаем) бумаг данной категории на 20 млн. руб. всевозможных номиналов. И если наш клиент захочет их приобрести на ту или иную сумму, то получает экономию в стоимость бланка векселя, уменьшение времени в один день

пробега денежных средств и избавление от частых очередей. Достаточно предварительно забронировать на нашей вексельной площадке нужное количество бумаг с соответствующими номиналами, чтобы сразу после оплаты, этим же днем, получить векселя.

— Можно ли назвать платежную систему банка «Северная казна» идеальной?

— Постоянно ее совершенствуя, мы ориентируемся прежде всего на мнение клиентов. А оно весьма благоприятно, судя по результатам. В декабре 2000 года сумма исходящих платежей юридических лиц по сравнению с январем того же года выросла в 3 раза, достигнув 7 млрд. руб., а количество платежных поручений увеличилось в 2 раза, превысив 110 тыс. документов в месяц. Значит, пользоваться платежной системой банка «Северная казна» понастоящему выгодно.

— Что, наряду со скоростью, наиболее важно для клиента в процессе банковского обслуживания?

— Безопасность, сохранение уже имеющихся денежных средств. Времена бесшабашного риска, когда начинающим бизнесменам терять было нечего, прошли. Сегодня любая серьезная финансовая потеря может стать для предпринимателя роковой. Восполнить утерянное будет практически невозможно — рынок не позволит, поскольку все доходные сектора уже заняты цепкими профессионалами, которые легко и просто свой кусок прибыли не отдадут.

В этой ситуации крепкий финансовый тыл для предпринимателя особенно важен. И никто, кроме устойчивого, высококвалифицированного банка, аналогичной страховой

компании и серьезной аудиторской фирмы, ему этот тыл не может обеспечить в принципе. Понимая данное обстоятельство, финансовая группа «Северная казна» развивается именно по трем названным направлениям, предоставляя весь комплекс необходимых услуг.

— Где конкретно плохой банк способен подвести клиента?

— Опасности можно разделить на стратегические и тактические. К первым я бы отнес потерю денег в связи с деградацией и кончиной самого банка. Крах иногда наступает столь стремительно, что в образовавшейся финансовой воронке исчезает все — и свое, и чужое.

Серьезному риску и себя, и клиентов подвергают и те коммерческие банки, которые не имеют необходимых лицензий ФАПСИ на эксплуатацию средств криптографической защиты информации и предоставление услуг по шифрованию. Более того, многие из них используют для защиты систем удаленного управления счетом типа «клиент — банк» продукты, чьи разработчики сами не обладают лицензией на деятельность в области защиты информации. По существу, сплошной расчет на «авось» и кружок «Умелые руки».

Банки, имеющие лицензии ФАПСИ, в Свердловской области можно пересчитать по пальцам, а «полный комплект» (лицензии на техническое обслуживание, распространение криптосредств и предоставление услуг по шифрованию) есть только у «Северной казны».

— Разумеется, сам себя не похвалишь...

— Дело не в самооценках, а в сути проблемы. Ведь это — не пустой формализм. Странно нанимать на работу шофера, у которого нет водительских прав. Странно садиться

в самалет, экипаж катoрага не имеет дакументальнoго право падниматъ в вoздух лойнер с поссажирами на борту. Доже покупоть мoраженае у прадовца без санитарной книжки — и та стpанна. Пачему же в данном вапросе вaзмажен сталь легкамысленный падхад?

Конечно, есть осaбенности рoссийскoго pынкa и атечественнагo менталитетo. Но на двoре уже XXI век, и скалько же можна жить по наитию, путая местoми норму и исключение? Нет ничего гeроическагo в том, чта банк «Северная казна» получил неoбхoдимые лицензии ФАПСИ после целaгo гада напряженнaй работы па тщательнaй праверке всех систем без исключения, когда учитывалось и исследовалась буквально кождoя мелочь. Это проста обязательнае услoвие, без выпaлнения котoрoго мы не можем цивилизaвoнна робототь, спакoйна глядя в глазo своим клиентам. Через бoнк, кок я уже говaрил, праходят миллиарды рублей в месяц. Да если бы мы проста торгавoли обыкнавенными кашельками — и то прежде должны были бы убедиться, что они не дырявые.

— Гарантии системам удаленного доступа дает ФАПСИ. А существуют ли гарантии от внезапного банковского краха?

— В миравай практике была немoла случаев, кагда даже ведущие, известные но всех кoнтинентах кaрпарации теряли миллиарды долларав. Рынок есть рынок. Общий эканамический кризис спoсoбен стать сильным удaрoм для всех. Главнoе — кта сумеет егa выдержать.

Па токим оснавным показателям бoнкавскaй деятельности, как сoбственные средствo, чистые савакупные активы, каличества реальных клиентов, сумма денежных средств на их счетах, кредитный портфель, прибыль, «Северная козна» традиционна, из годo в гад, растет примерна в дво розо.

Понятно, что в случае финансовых потрясений в стране нелегко придется и нам. Но у банка — солидный запас прочности. А вот те банки, которые и без макроэкономических кризисов постоянно сдают позиции, могут быть окончательно сбиты с ног даже сравнительно легкой волной финансовой дестабилизации.

— Может ли клиент любого банка почувствовать тревогу вовремя?

— Это проблема мониторинга, наблюдения за развитием событий в банке. И тут целесообразно вновь остановиться на разнице режимов «off-line» и «on-line». «Off-line» подразумевает некоторый промежуток времени, в течение которого деньги клиента еще (или уже) ему не подконтрольны, но подконтрольны банку. В «on-line» этого промежутка нет: вы распоряжаетесь своими финансами мгновенно, имея возможность с помощью того же «Интернетбанка» или других средств вести наблюдение за своим расчетным счетом постоянно в реальном времени.

При переходе на «on-line» банк превращается из финансового посредника, который сегодня деньги у вас взял, а завтра отправил (или не отправил) вашему контрагенту, в посредника технического, благодаря которому вы с контрагентами ведете расчеты самостоятельно. Время пробега денежных средств определяется лишь минутами, необходимыми для идентификации отправителя, да скоростью прохождения сигналов по линиям связи. Понятно, что в этом случае следить за судьбой своих денег гораздо удобнее.

— Вы упоминали еще о тактических опасностях, подстерегающих банковского клиента.

— Наверное, правильнее говорить о тактической безопасности, которая обеспечивается определенными услугами и процедурами. Например, если контрагенты впервые заключают между собой какую-либо товарную сделку, то банк может предложить аккредитивную форму расчетов, которая гарантирует поставщику получение средств, а получателю — товар. Эта форма расчетов в рублях и иностранной валюте становится все более популярной среди клиентов банка «Северная казна». Данное обстоятельство обусловлено не только удобством, но и рядом преимуществ, которые привлекают все новых клиентов. Во-первых, это умение наших специалистов грамотно и доступно проконсультировать клиента при использовании данной формы расчетов впервые. Причем предлагаемая форма рассматривается банком с точки зрения интересов нашего клиента, а не его партнера, что помогает сократить возможные расходы. Во-вторых, это быстрота и четкость работы в период обслуживания аккредитива. Документы, предоставляемые клиентами по аккредитивам, проверяются, оплачиваются и, в случае необходимости, отправляются DHL-почтой в исполняющий банк в течение одного дня. В-третьих, наш банк пользуется доверием зарубежных банков, которые признают нашу репутацию и финансовую состоятельность. Это, в свою очередь, позволяет открывать импортные неподтвержденные аккредитивы в иностранной валюте без предварительного перевода покрытия. Для клиентов в конечном итоге это выливается в сокращение издержек.

Другой пример. Более пяти лет банк «Северная казна» оказывает очень редкую и востребованную услугу предприятиям, попавшим под неприятную процедуру банкротства. Сначала мы были уполномоченным банком Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве). Впоследствии, вновь пройдя жесткий отбор, банк

получил аккредитацию при Федеральной службе России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО). Тем самым ФСФО России подтвердила, что финансовая устойчивость банка соответствует самым высоким требованиям. На сегодняшний день «Северная казна» является одним из двух банков, аккредитованных при ФСФО в Свердловской области, и одним из трех банков, аккредитованных в Уральском федеральном округе.

Арбитражные управляющие охотно становятся клиентами банка, поскольку для «Северной казны» в этой работе превыше всего интересы клиента при строгом соблюдении законодательства. Одна из сложнейших проблем в процессе арбитражного управления — сохранение полученных в его результате средств. Участники процесса работы с несостоятельным предприятием должны быть защищены от неправомерных действий в отношении друг друга, и не только декларативно. Банком накоплен значительный положительный опыт и построена такая система взаимоотношений, которая **на деле защищает открытый у нас счет от любых неправомерных действий.** Специально разработанная процедура управления регламентирует режим счета и действия персонала банка. Она прошла проверку временем: на текущий момент под нашей защитой обслуживаются около 40 предприятий данного профиля.

— Сегодняшний разговор практически целиком посвящен отношениям банка с юридическими лицами. А как воспринимает «Северную казну» население?

— По итогам 2000 года банк занял первое место среди екатеринбургских коммерческих банков по показателю остатков на счетах физических лиц — на 1 января 2001 года

сумма составила 650 млн. руб. Такой результат мы получили, держа ставки по вкладам на уровне среднерыночных и фактически не прибегая к прямой рекламе, что говорит о большом доверии населения к нашему банку и удобстве имеющихся видов вкладов. В наступившем году мы планируем предложить нашим вкладчикам возможность управления своими срочными вкладами с персонального компьютера через систему «Интернетбанк».

— Вы согласны с формулой эффективности банковского обслуживания: скорость плюс безопасность?

— Пожалуй, да. И особенно наглядно это сочетание выражается в новых, самых современных технологиях. Еще один из символов таких технологий — микропроцессорные пластиковые карты. Выпустив их более 85 тысяч, банк «Северная казна» по состоянию на 1 января 2001 года имел 130 млн. руб. остатков на карточных счетах клиентов — физических лиц, а в сеть по обслуживанию карт входит 35 банкоматов и 150 торговых терминалов. По этим показателям наш банк не только крупнейший в области, но и входит в первую двадцатку ведущих банков России.

В ближайшем будущем мы собираемся выпустить корпоративную карту для предприятий и предпринимателей, что позволит клиентам забыть о чековой книжке и получать наличные на командировочные, хозяйственные и другие расходы как в кассах, так и в банкоматах «Северной казны» в любое время суток. Месяц назад мы подписали соглашение со всеми банками России, выпускающими собственные микропроцессорные карты, о создании новой национальной платежной системы «ACCORD» по взаимному обслуживанию карт-участников, что расширит гео-

графию получения наличных по картам нашего банка на 50 городов, включая Москву и Санкт-Петербург. Кроме этого, планируем в этом году стать ассоциированными участниками платежных систем VISA и EUROPAY / MASTERCARD.

— «Северная казна» выходит на мировой уровень?

— Думаю, об этом позволял говорить еще «Интернетбанк» первой версии. Даже с его помощью можно было управлять счетом хоть из Африки, и такие прецеденты уже есть. Но в общем-то уровни — не самоцель. Главное — обеспечить клиентам банка максимальную эффективность управления денежными средствами, эффективность бизнеса.

Стремясь к долгосрочному процветанию, мы понимаем, что оно возможно лишь в том случае, если будут динамично развиваться и процветать наши клиенты. Весь арсенал самых современных технических средств, внушительных интеллектуальных и финансовых ресурсов направлен именно на это. На благополучие каждого отдельно взятого предприятия или вкладчика. На весомость той пользы, которую клиент должен получить от сотрудничества с банком «Северная казна».

Кто брал мою печать, или Почему электронная подпись надежнее традиционной?*

С внедрением таких передовых технологий, как Интернетбанк, у многих возникает резонный вопрос: не украдут ли мои деньги через Интернет, не обнаружу ли я в один прекрасный день, что на моем банковском счете пусто? В попытках разобраться в сути проблемы мы задали вопросы о надежности электронной подписи специалистам банка «Северная казна» — Владиславу Мяснянкину, ведущему специалисту группы по защите информации, и Борису Дьяконову, начальнику отдела поддержки информационных систем.

Владислав:

Одна из древних проблем в человеческих взаимоотношениях — это проблема доверия при совершении сделок. Решалась она всегда по-разному. В одних случаях нарушить условия сделки не позволял кодекс чести определенного сословия, в других случаях сделка оформлялась с применением некоторых средств защиты, что было особенно важно при ее «дистанционном» заключении, когда ее участники не могли это сделать при личной встрече и в процесс могла вмешаться третья сторона. Ну, а коль скоро есть защита, есть и попытки ее преодолеть. Вся история существования подписей, печатей, водяных знаков и прочих атрибутов защиты богата также и фактами их подделки.

---

* «Областная газета» от 7 декабря 2000 г.

Борис:

Ну да, правильно, подделки. Вот я, например, в школе подделывал подписи учителей, классного руководителя, своих родителей, родителей своих друзей и т.д. Этот список можно продолжать и продолжать. И только один или два раза меня поймали...

Владислав:

Управление банковским счетом также можно отнести к своеобразной форме сделки. Действительно, платежное поручение есть не что иное, как волеизъявление одного субъекта правовых отношений (клиента), поручающего другому субъекту этих отношений (банку) передать часть финансовых средств клиента третьему субъекту (получателю платежа). Естественно, что во избежание недоразумений банк должен удостовериться, что данное волеизъявление действительно исходит от правомочного владельца счета, то есть должен *идентифицировать* его. По этой причине неприемлем вариант, когда клиент дает такое распоряжение, например, просто позвонив по телефону, без дополнительных средств идентификации. Традиционно эта задача решалось путем оформления платежного поручения в письменном виде и его защитой при помощи подписи и печати.



Борис:

И почему-то всегда считалось, что традиционный способ передачи надежен. Редко кому в голову приходит, что

его подпись и печать можно подделать. И уйдет на это при современном оборудовании не более часа. Понятно, что банки не проводят графологическую экспертизу каждого документа. Кстати, официальная графологическая экспертиза все-равно субъективна... Некоторые надеются на то, что их узнает операционист. Но ведь операционисты меняются, поэтому ясно, что для того, чтобы защитить ваши деньги, нужно что-то другое...

Владислав:

Давайте попробуем сформулировать, какие характеристики мы желали бы иметь у средства защиты, выполняющего роль подписи и печати:

— Возможность идентифицировать принадлежность подписи определенному лицу на основе объективных показателей.

— Невозможность подделки посторонними.

— Жесткая связь с защищаемым документом. Не должно быть возможности незаметно внести изменения в защищаемый документ или перенести подпись на другой документ.

Борис:

Все эти критерии полностью или частично отсутствуют у подписи и печати, которые применяются в обычной практике. Но зато выполнение всех этих требований обеспечивает применение *электронной цифровой подписи* — ЭЦП.



ЭЦП — это числа, зависящее от содержания документа (сообщения) и закрытого (личного) ключа отправителя.

Владислав:

Любой может проверить подпись под документом, имея соответствующий открытый ключ. Открытый и секретный ключи однозначно связаны между собой, но вычислить один ключ по другому невозможно, они генерируются только парами.

Проверка подписи подтверждает, что документ не искожен (так как подпись зависит от его содержания) и что он составлен именно отправителем (так как закрытый ключ отправителя, от которого она также зависит, не известен более никому). В этом плане электронная подпись надежнее обычной.

Борис:

Итак, электронная подпись при ее правильной эксплуатации (не давайте свой секретный ключ ни друзьям, ни врагам) не просто надежнее традиционных средств защиты, но и функциональней. Получается, что ЭЦП — это не неизбежное зло, с которым надо мириться, а принципиально лучший метод защиты денежных средств. И разумеется, в системе INTERNETBANK.RU используется ЭЦП, притом самого лучшего качества.

Владислав:

Мы используем программный продукт фирмы «Сигнал-Ком» (она имеет соответствующие лицензии ФАПСИ — № ЛФ/07-838,839,840,871 и Гостехкомиссии при Президенте РФ — № ЛГ0004/000198-528). Продукт работает на основе SSL-протокола и дополнен российским алгоритмом шифрования в соответствии с ГОСТ 28147-89. Все документы в системе Интернетбанк подписываются электронной подписью и шифруются. Но так как для нас

организационные меры важны не менее, чем технические, то мы подали заявку на лицензирование в ФАПСИ и в октябре комиссия ГУП НТЦ «Атлас» и УПСИ выдала банку «Северная казна» положительное заключение.

28 ноября Лицензионный и сертификационный центр ФАПСИ письмом № ЛСЦ/Л-3281 уведомил, что банку «Северная казна» оформлены три лицензии на деятельность в области защиты информации. Теперь эксплуатация средств криптографической защиты информации в банке осуществляется в полном соответствии с законом «О лицензировании отдельных видов деятельности». Уже сейчас все желающие могут получить подтверждение наличия у банка этих лицензий в Лицензионном и сертификационном центре ФАПСИ.

Борис:

Так что, если вы хотите видеть ваш расчетный счет в целости и сохранности, задумайтесь над тем, чтобы защитить его должным образом, например, с помощью качественной электронно-цифровой подписи.

Драгоценное чувство защищенности

Беседу с генеральным директором страховой компании «Северная казна» Александром Меренковым ведет публицист Валентин Лукьянин



— Александр Владимирович, возможно, первый мой вопрос покажется вам наивным, но когда человеку предлагают стать клиентом страховой компании — вашей или другой, не важно, — то, по-моему, как раз этот вопрос и оказывается для него ключевым: насколько оправданы расходы?

Ну, когда происходит так называемое «страховое событие» — автомобиль попал в дорожно-транспортное происшествие или, упаси боже, дача сгорела, — тут все понятно: уплатил когда-то сравнительно небольшой страховой взнос, а теперь получил сумму намного большую и достаточную для восполнения понесенного ущерба. Но, слава богу, такие происшествия случаются не столь уж часто. Гораздо чаще бывает иначе: страховой взнос уплатил, и ничего не произошло.

Да и взнос только на фоне страховой суммы, которую тебе выплачивают, кажется небольшим, а когда платишь из своего кармана...

— Конечно, когда платишь из своего кармана, то любая сумма кажется большой. Нам не нравится, когда приходится что-то отдавать. Однако, когда наступает время для выплаты, то клиент не задумывается, что страховая компания не делает деньги из воздуха. Я еще не встречал ни одного клиента, который бы пришел и сказал, что он заплатил мало, а получил много, поэтому часть хочет вернуть.

Хотя не хотелось бы скромничать, взнос и на самом деле не маленький: 10 процентов стоимости автомобиля за год страховки — вполне приличная сумма. Но если говорить о стоимости страхового полиса для дома или по медицинскому страхованию, то там суммы меньше.

— Вот я об этом и говорю: уплатил несколько тысяч рублей — и ничего не случилось. Получается, что деньги выброшены на ветер.

И невольно закрадывается мысль: а может, стоит рискнуть и не отдавать страховщику эти деньги? Авось пронесет.

— Рисковать таким образом может лишь человек, которому, собственно, и рисковать-то нечем. А тот, у кого есть весомая собственность, кто испытал удобства, связанные с владением ею, и кто просчитал на годы вперед жизнь свою, своей семьи, своего дела в зависимости от владения собственностью, — тот не может так легкомысленно ставить свое благополучие в зависимость от непредсказуемых капризов судьбы. Да он просто ничего бы и не имел, если б был так легкомыслен.

Между тем постоянный риск утратить собственность порой очень мешает жить. Помните, как герой фильма «Берегись автомобиля» по десять раз за ночь вскакивал и бежал к окну: на месте ли желанная игрушка — машина? Все равно ведь украли! А если б он одновременно так же беспокоился о даче, о хорошо отремонтированной квартире (как бы у соседей сверху не прорвало трубу отопления), о новой мебели, о сохранности дорогой оргтехники в офисе, товаров на складе и грузов в пути — надолго ли хватило бы его здоровья? А поправить это самое подпорченное здоровье сегодня тоже стоит больших денег.

Но если для физического лица чувство защищенности — это здоровый сон, хорошее пищеварение и относительная уверенность в завтрашнем дне, то для предприятия, фирмы это уже условие экономического здоровья, ибо от их защищенности зависят реальность исполнения стратегических замыслов, возможность четко выполнять свои обязательства, доверие партнеров и, следовательно, стабильность финансового положения, способность к росту и развитию. Тратить на это деньги столь же естественно и, скажем так, продуктивно, как, например, платить за электроэнергию, коммунальные услуги или даже за обновление оборудования. Страховой взнос необходимо рассматривать не как потерю денег, а как вложение в спокойное будущее. Это вложение, которое дает очень хороший возврат на инвестиции.

— Но чувства защищенности можно достигнуть разными средствами. Тот, кто хочет рискнуть и не платить деньги страховой компании, тоже ведь какие-то меры принимает: врезает замок посложнее, ставит железную дверь и решетку на балкон, оборудует автомобиль противоугонным устройством. А еще

можно нанять охранника, завести собаку, купить револьвер...

— «Народные умельцы» отмыкают самые хитрые замки в течение 3 минут, вскрывают железные двери за 5 минут, выставляют против револьвера автомат. Наша компания*, в отличие от многих, не предлагает страховой защиты. Мы предлагаем нашим клиентам страховые продукты, которые дают гарантию выплаты денег при наступлении непредвиденных обстоятельств. Ни предотвратить страховое событие, ни ликвидировать полностью его последствия, когда оно все-таки случается, невозможно. Мы ставим задачу более скромную, зато выполнимую: выплатить человеку деньги в течение короткого срока, чтобы он мог быстро вернуться к привычной жизни. Мы единственные, кто выплачивает деньги. Скажите, выплатит ли в случае чего деньги охранная сигнализация, охранник, пожарные? Нет. Это может сделать только страховая компания.

— На первый взгляд, механизм страхования понятен даже непросвещенному: десять человек сбрасываются по 10 процентов и получают полную стоимость одного автомобиля, которая и приберегается на случай ЧП. Заранее не известно, кому из них не повезет, зато любой из участников этого мероприятия («касса взаимопомощи» называлось подобное объединение средств где-нибудь в бригаде или конторе советских времен) может быть уверен: случись что — ему точно помогут.

Но я думаю, на самом-то деле все сложнее?

* Лицензии Минфина РФ № 2613Д и № 2614Б от 18 февраля 2000 г.

— Конечно. Розница между кассой взаимопомощи, о которой вы вспомнили, и современной страховой компанией примерно такая же, как между теми ракетами, что слегка нетрезвые горожане запускают со своих балконов в новогоднюю ночь, и космической ракетой. Принцип действия вроде бы один и тот же, но сколь несоизмеримы задачи!

Начните с самых простых соображений. Предположим, не один из десяти, а двое участников «черной кассы» попали со своим автомобилем в аварию. Откуда вы возьмете деньги, чтоб компенсировать обоим их потери? Ведь «касса» рассчитана только на один случай. Или обратный результат: год прошел благополучно, и не надо делать никаких выплат ни одному из десяти участников соглашения. Как вы поступите с сохраненными деньгами? Раздадите их счастливым автовладельцам или присвоите?

На самом деле, конечно, все гораздо сложнее. В нашем профессиональном обиходе есть понятие «кумуляция рисков». Кумуляция бывает в рамках одного вида страхования и территориальная. В обоих случаях это похоже на то, как если бы все пассажиры прогулочного судна перешли вдруг к одному борту — нешуточная проблема для капитана.

Так, одна московская страховая компания специализировалась на страховке автомобилей. Польза от такой специализации достаточно очевидна, и дело у них шли хорошо. Но — помните? — в Москве случился ураган. Крыши посрывало, деревья повалило. При этом очень многие машины, находившиеся под открытым небом, пострадали. Компания понесла огромные расходы. В результате она не смогла отвечать по своим обязательствам и закрылась

Другой пример — наводнение. Для некоторых районов Свердловской области дело, к сожалению, хорошо зна-

какое. Тут уже страдают и машины, и жилье, и домашнее имущество, и здоровье людей — словом, выплачивать приходится по всем видам страхования. Если бы наша компания все риски принимала только на себя, то неминуемо бы обанкротилась после первого наводнения.

— Значит, в вашей компании бывают ситуации, когда выплаты клиентам больше уплаченных ими взносов?

— Представьте себе — да. Мы однажды подсчитали: если суммировать то, что наш клиент получает за десять лет в виде разного рода страховых выплат, то доходность его взноса (если принять условно его взносы за банковский вклад) может достигать до 500 процентов годовых. Назовите мне такой бизнес, где можно заработать такие проценты?

В повседневной практике мы стремимся к тому, чтоб прогнозируемое увеличение рисков по одному виду страхования компенсировалось снижением их по другому виду. Поясню на простых примерах. Когда автомобилист подвергается наибольшему риску попасть в дорожно-транспортное происшествие? Любой человек скажет: конечно же, поздней осенью или ранней весной, когда слякоть, гололедица, плохая видимость. Зато в это время намного меньше становится риск пожара в саду. Вот и надо организовать дело так, чтоб разные страховые риски работали по отношению друг к другу как бы в противофазе, чтоб портфель страховых договоров был заполнен взаимно уравновешивающими версиями. Такой тактический прием на профессиональном языке называется диверсификацией портфеля.

Но одного этого приема недостаточно, когда происходит концентрация рисков. От таких случаев, сколь бы ни

мало было их вероятность, должно быть застраховано уже сама компания. Как это делается? Допустим, я беру на себя риск на десять миллионов долларов. Если события повернутся так, что мне придется выплатить их сразу, я должен буду не только израсходовать все деньги, которыми в настоящий момент располагает компания, но еще и продать здание, где мы располагаемся, и оргтехнику, и мебель... Словом, компании придет конец. Мне это не нужно. И поэтому я нахожу себе партнеров, которые соглашаются принять на себя часть моих рисков; конечно, и часть денег, полученных при страховке, отдаю им, но зато в случае крупного ЧП они тоже участвуют вместе со мной в выплате страховой суммы. В свою очередь, и я беру на себя риски партнеров со всеми вытекающими отсюда финансовыми последствиями.

Перестрахование (так называется этот прием) — важное условие стабильности страховой системы. Наша компания им пользуется, чтобы не «подставлять» клиентов. Эти связи во всем мире настолько разрослись и переплелись, что страхование уже нельзя рассматривать как вид деятельности региональный или даже общенациональный — он давно уже превратился в глобальный. Поэтому крупное страховое событие, тяжестью своей способное раздавить любую, пусть самую крупную страховую компанию, на самом деле воспринимается не отдельно взятой компанией, а всей вот этой мировой сетью, которая обладает громадным запасом прочности. Она, скажем так, прогибается, но не рвется. Во многом благодаря перестрахованию человечеству удается справляться с последствиями крупных катастроф и разрушительных стихийных бедствий.

— И российские компании вплетены в эту мировую сеть? Ваша, например.

— Советский Госстрах в мировых связях не участвовал, нынешним российским компаниям пришлось начинать с нуля. Но процесс этот не одномоментный: подал заявление — и вступил. Нет, тут все держится на конкретных двусторонних отношениях. Надо, чтобы тебя узнали, поверили в тебя, тогда с тобой будут иметь дело.

Мы особенно остро почувствовали необходимость развивать связи с зарубежными партнерами после дефолта 1998 года. До того вазовская «девятка» стоила 45 тысяч рублей, а после этого потрясения цена ее подскочила аж до 125 тысяч. Машины были застрахованы и перестрахованы в рублях, но рубли, полученные нами в качестве страховых взносов, оказались обесцененными. А выплачивать страховые суммы приходилось уже в новых ценах. Мы тогда пережили очень тяжелый момент. Иное дело, если б перестрахование делалось в долларах...

После того мы всерьез занялись развитием наших международных связей, и теперь уже риски нашей компании уходят и в Англию, и в Германию, и во Францию, и в Америку. Так мы обезопасились от непредвиденных обвалов рубля, которые в нашей неустойчивой экономике, увы, не исключены.

Выход на зарубежные перестраховочные компании выгоден еще и в других отношениях. Во-первых, эти связи раскрывают широчайшие возможности диверсификации портфеля. Во-вторых, у них принято выплачивать вознаграждение за безубыточную работу. То есть какая-то часть денег в этом случае возвращается. Ну и, наконец, через них можно получить доступ к новым технологиям. Другие страховые компании вам эти технологии не передадут: конкуренты! А перестраховщики — они заинтересованы в вашей успешной работе как партнеры.

— Александр Владимирович, когда говорят о новых банковских технологиях, мне понятно: компьютеры, кредитные карточки, Интернет... То есть точнее вести учет, оперативнее совершать платежные операции, избавить человека от необходимости таскать с собой набитый купюрами кошелек.

А в каком направлении может совершенствоваться технология страхового дела? Все равно ведь через Интернет страховочный объект не посмотришь — во всяком случае, на основании такого осмотра заключать договор с клиентом было бы, я думаю, рискованно. И когда что-то случается, изучать последствия приходится по старинке...

— Интернетные технологии мы тоже осваиваем. Сейчас заканчиваем подготовку своего сайта. Воспользовавшись им, клиент может полностью приготовить все документы, необходимые для заключения страхового договора, и по E-mail пригласить к себе нашего агента.

Но во многом вы все-таки правы: главные наши действия, общение с клиентом, перепоручить электронике никак не получается. Однако можно ведь по-разному организовать продажу «страхового продукта», по-разному построить свои отношения с клиентом, и это тоже технологии.

Кстати, в плане отношений с клиентом идеология нашей компании пережила две стадии развития, а сейчас мы уже вступаем в третью стадию.

Поначалу, будучи еще совсем неопытными, мы вели себя в лучших традициях советской торговли: дескать, вот вам перечень наших услуг, вот наши обещания работать с вами

добросовестно, мы хорошая компания — заключайте с нами договор. Не хотите? Воля ваша, другие придут. Но когда в области работает около пятидесяти местных страховых компаний, да еще компаний двадцать московских, то вероятность, что придут именно к тебе, как вы понимаете, не очень велика. К счастью, мы довольно быстро поняли бесперспективность столь пассивной позиции.

После того мы положили в основу нашей идеологии бесспорный, как нам казалось, рыночный принцип: клиент — король, любое его желание — закон для компании. Мы-то имели в виду прежде всего ориентацию на интересы клиента: если предложить ему такие услуги, которые ему действительно нужны, то уж их-то он купит. А чем на деле обернулось?

Прежде всего мы поняли, что отнюдь не каждый клиент вправе претендовать на роль короля. К сожалению, среди них попадаются откровенные мошенники. В мировой практике это не менее распространенное явление, чем банкротства ради обогащения, такими сюжетами переполнено мировая литература. Российские мошенники на почве страховки еще только учатся, но уже и у них богатый арсенал. Не стану им помогать, популяризируя их «технологии», скажу лишь, что они приходят в компанию с осознанной установкой ее ограбить. Зачем же я буду идти навстречу их желанию?

А еще встречаются клиенты конфликтогенные. Что-то у них не задалось в жизни, и теперь им кажется, что все вокруг только тем и заняты, что готовят им разные пакости. Поэтому они постоянно пребывают в состоянии активной обороны: разоблачают, скандалят, даже судятся. Попробуй-ка договорись с таким!

Но даже и нормальный — порядочный и контактный — клиент далеко не всегда хорошо разбирается в страхово-

нии. Он может быть прекрасным специалистом и талантливым менеджером, но страховые вопросы для него — дело даже не пятое, а какое-нибудь десятое. Вроде устройства клумбы под окном или побелки потолка. Он занимается ими раз в году, да и то в основном продляет ранее заключенные договоры, поэтому мало в них понимает, и желания его не отражают действительных потребностей. Кто-то от щедрот заказывает «по полной программе», другой ведет себя как медицински подкованный больной на приеме у врача: «Доктор, у меня болит почка». — «Откуда вы взяли? Позвольте, уж я сам диагноз поставлю». И на самом деле оказывается потом, что тот просто накануне поел несвежей колбасы.

Мы регулярно проводим среди наших действующих и потенциальных клиентов страховой всеобуч, а тем, кому некогда или не хочется его проходить, предлагаем прислушиваться к мнению нашего специалиста.

На этом, собственно, и основана наша новая идеология. Суть ее можно коротко выразить формулой: клиент и компания — равноправные партнеры.

— Но роль партнера всегда предполагает некоторые дополнительные обязанности. Предположим, для физического лица они не обременительны. А вот захочет ли руководитель крупного предприятия усложнять свою и без того непростую жизнь лишними заботами?

— Мы делаем ставку на умных клиентов. А умный клиент быстро сообразит, какую выгоду ему сулит роль партнера. Ведь ему же предлагают не откупиться от судьбы, а действительно свести к минимуму риски, которым подвержено предприятие, создать такие условия, при которых вероятность непредвиденного ущерба была бы предельно

мало, о если такавай все-таки случится — чтаб ан был вазможно скарее вазмещен и не паслужил причинай серьезных сбаев в роботе.

Да сих пор бывает так. Клиента кто-та надаумил (или жизнь зостовила), вот ан и звонит ном: «Вы мне отправьте по E-mail ваш пройс-лист». Он таким аброзом, видите ли, хачет сэкономить время. На мы ему в ответ: «А вам зачем? У вас доменное праизвадство есть? Ах, нет! А весавое хазяйства? Таже нет? Ток у нос двадцать страниц мелким шрифтам токими вещами запалнено, зачем вом во всем этам капаться? Довайте-ко лучше по-другому: нош специалист падъедет к вашему гловному инженеру, вместе с ним выяснит истачники павышенной опасности, тогдо мы назовем тарифы. В конце канцов, вам остонется толька дагавар падписоть». — «Ват здарова! Вы первый, кто мне такае предложил».

Специалист наш приезжает — и из 20-страничнага списка ани там выбирают две позиции...

А предлажи мы ему этат прайс-лист для сомастаятельного изучения? Начнет листать — и глоз его то и дела будет натыкаться но кокие-то совершенна не интересные для него вещи. Нет, скажет, мне этого не надо.

Роль нашега агенто мы видим, однако, не толька в том, чтоб избовить клиенто от изнурительного копония в скучном для него документе. Мы хотим, чтоб он был специолистом па риск-менеджменту, риск-консалтингу. Это должно выглядеть ток. Приезжает ан но предприятие и вместе с одним из руководителей выявляет слобые места — те самые риски, от которых нода обезопосить производства и людей. После чего дает рекомендоции: эта прекросно можете сделать вы соми, для другага надо прибегнуть к помащи специалистов (может и надежных специолистов парекомендавать), а па таким-та позициям риск неизбежна

сохранится, тут нам с вами стоит заключить страховой дагавар.

Опыт такай рабаты у нас уже есть. Один из клиентав занимается таргавлей и периадически выезжает с тавами на ярмарки. На при этам у него обычна бывали бальшие патери из-за хищений. Мы праанализиравали ситуацию и заметили, чта ега дагавар с ахраннай фирмай саставлен так, чта фирма практически ни за что не несет материальнай ответственнасти. Мы парекамендавали перезаключить дагавар, памагли ему арганизавать ахрану таварав на ярмарке. Патам ан заключил дагавар с ахранным предприятием «Северная казна» (примерна гад назад при нашей финансавай группе создана и такае), стал клиентам банка «Северная казна», ведет переговары с ассоциацией «Налаги России». Вы спрасите, пачему вдруг такае даверие к структурам «Севернай казны»? Патаму, чта наши рекамендации, катарые ан прилежна выпалнил, принесли ему ащутимый эканамический выигрыш. Стала надежной радикальна перестроенная система безопасности, а расхады на ее абеспечение аказались намнага меньше тех убытков, катарые ан раньше терпел, да и стабильность рабаты дарагага стаит.

На не стану скрывать: такай опыт и для нас пака чта в навинку, мы ега талька асваиваем. Тут, канечна, главное — падгатавить граматные кадры. И гатавим: пасылаем сваих рабатникав на стажиравку за рубеж, приглашаем специалистав из тех стран, где уже давна так рабатают. Они у нас правадят занятия. Для тех представителей кампании, кта асвоит европейский уравень нашей прафессии, уже не падайдет традиционнае название «страхавай агент» — именна патаму, чта ана традиционнае и с ним прочна связаны апределенные представления. Мы уже сейчас называем их *финансовыми советниками* и падтягиваем их ква-

лификоцию к токому уровню, чтоб это название было опровдона.

— То есть, насколько я понял, ваш финансовый советник должен занимать в деловой жизни предпринимателя, да и не только предпринимателя, примерно такое же место, что и адвокат?

— Именна! Ега телефон должен быть у делового челавека всегдо под рукой. Ведь кагдо происходит крупнае ЧП, человек к нему обычна совершенно не гатов, он в шоке и не зноет, зо что ухвотиться. Сгорячо делоет мнага лишних или ашибочных шогов, о о гловном нередко и вовсе зобывоет. А тут не нада ломать голову. Что бы том ни случилось — с машиной, с домом, со здоровьем, — звоните сразу финансовому советнику, и тот ночиноет действовать быстро и четко: токой-то протокол получить в милиции, такую-та справку у врочо, ремонт оргонизовать токим-то образом... И уже готовый пакет документов — в страховую компонию.

Мы сейчос отрабатывоем эту систему, однака отдельные ее элементы уже успешно действуют. Например, при медицинском строховании мы арганизуем и контролируем сом процесс лечения — это горазда эффективнее, чем выдоть на руки некотарую сумму денег. Чта с ними клиент делоть станет? И при ДТП с автомобилями берем на себя обязонности по офармлению документов, о при необходимости — и памащь в ремонте овтамобиля.

На пока ноши финонсовые советники еще не заняли в жизни клиентов места рядом с одвокатоми, мы приучоем к тому, чтобы клиент их, по крайней мере, не зобывал. С праздникам поздровил, с днем раждения. Прослышол, что у таго что-то случилось — опять-таки повод для звонко: не нужно ли помощь?

Мы заметили, что клиент, котораму напаминают а существовании страхавай кампании толька раз в году, при перезаключении дагавара, через два-три гада уходит савсем. А тот, с кем отношения паддерживаются пастаянна, пастепенна убеждается в пользе страхавки и с каждым годом развивает сваи отношения с нами.

— Александр Владимирович, слушаю я вас и думаю, что услуги вашей компании должны дорого стоить. И этот выход в мировую сеть страховых обязательств, и помощь в решении вопросов, связанных с ликвидацией последствий чрезвычайного происшествия, и приглашение иностранных специалистов, да и зарплата финансовых советников европейского уровня — это же не прежние бойкие госстраховские тетеньки...

— Чта тут атветить? Канечно, «Северная казна» — дорогая кампания.

Но кагда вы делаете пакупку, всегда ли главное для вас — цена? Пусть вы даже не багатый человек, все равна прежде подумаете, та ли эта вещь, что вам нужна, наскалько ана надежна («Что дешева, то гнила», — говорят в народе), подайдет ли к тому, что вы уже имеете, и т.д. Цена как раз и окажется на четвертам, пятом месте.

Приходят, канечно, и к нам клиенты, каторые ищут, где подешевле. Мнагие, взглянув на ценник, тут же без разгавора уходят. Умные остаются, потому чта они знают, за что платят. Кроме того, если компания — эта артель «Бесплатный труд», то ее судьба в канечном итоге печальна. Через некаторое время у камлании не будет денег, чтобы решать праблемы клиентав, и те уйдут к канкурентам. Чта касается

нашей компании, то к нам чаще приходят. И вот вам статистика: за последние годы объемы продаж страховых услуг нашей компании удваиваются ежегодно.

— И почему же они отдают предпочтение вам? Вы ведь, вероятно, об этом задумывались?

— Тут, конечно, не одна, а несколько причин. Я думаю, мы привлекательны уже тем, что не навязываем клиенту стандартный набор услуг, а идем от действительных его потребностей — создаем специально для него такую систему безопасности, при которой он чувствовал бы себя максимально защищенным. В сущности, для него ведь неважно, какими средствами это будет достигнуто, главное, чтоб ему было хорошо. Кстати, недавно я от одного клиента именно это и услышал: «Сделай, чтоб мне было хорошо». По-моему, лучше выразить суть нашей работы просто невозможно.

Конечно, важно и то, что мы работаем в открытую. Обратите внимание, насколько популярно сегодня понятие коммерческой тайны: ни к цифрам, ни к технологиям, ни к деловым связям не подступись — все коммерческая тайна. А мы от клиента тайн не держим и едва ли не единственные в России стали выдавать полисы по западному образцу. К нему подшиты листы с подробным изложением тех условий, на которых клиент страхуется: он должен точно знать, за что платит деньги и как мы ими распоряжаемся. Чем меньше у него к нам вопросов, тем больше доверия и тем эффективнее мы работаем.

Особая наша забота — о персонале. Мы его не только готовим к работе по современным технологиям — мы находим способы побудить человека к ответственной и

творческой работе. И к человеческим качествам своих сотрудников мы предъявляем высокие требования, научились практически не принимать на работу людей, которых потом придется увольнять. За последние три года по нашей инициативе было уволено только три человека. С такими сотрудниками и клиенту, думаю, приятно иметь дело.

Но самое главное, наверно, в том, что наша компания платит по своим обязательствам. Мы сами, как я уже говорил, помогаем собрать необходимые документы, без проволочек определяем страховую сумму и выплачиваем ее без задержек. Даже и тогда, когда нужная сумма должна составиться из выплат разных компаний в порядке перестрахования, мы не заставляем клиента ждать, ведь, как говорится, дорого яичко ко Христову дню. Выплатить эту сумму нам помогает банк «Северная казна», с которым у нас есть договор на этот счет.

— Очевидно, дело не только в договоре? Ведь не случайно вы носите то же самое имя, что и банк?

— Вы правы, принадлежа вместе с ними к единой финансовой группе, мы во многих вопросах выступаем одним фронтом, подчиняя свои действия общей стратегии. Это приносит пользу им и нам. Кстати, и многие клиенты идут от них к нам, а от нас — к ним. И само наше общее имя для многих служит лучшей рекомендацией (американцы говорят: brand-name), мы считаем своей святой обязанностью сохранять и приумножать добрую репутацию этого имени.

Гарантия надежного партнерства, или Умение оценивать риск как элемент ведения бизнеса

Беседу с Александром Меренковым ведет Владимир Афонин

— Александр Владимирович, в чем вы видите самую большую пользу, которую клиент получает от сотрудничества со страховой компанией «Северная казна»?

— К нам зачастую обращаются клиенты, не нашедшие качественного обслуживания в других компаниях, и это весьма символично. Качество — основа всей нашей работы. Тут, как в классическом примере с осетриной второй свежести: либо оно есть, либо его нет.

Когда мы гарантируем нашему клиенту, что он получит страховое возмещение через пять дней после предоставления всех необходимых документов, иного варианта просто не может быть. Если мы этого не сделали, значит, наша услуга некачественная. И клиента совершенно не интересует, почему именно так получилось.

Организационная структура, финансовые потоки, уровень подготовки сотрудников компании — все это волнует нас, но не клиента. Для него существенно сегодня только одно — качество. И такую позицию мы целиком и полностью разделяем, считая, что низкое качество — нонсенс, глупость, потраченные напрасно время и деньги.

— Вам не мешает то обстоятельство, что качество страховых услуг — вещь не столь очевидная, как, например, качество автомобиля, костюма, обуви?

— Почему же не столь очевидная? Время получения страхового возмещения, степень удобства работы с компанией, отсутствие непродуктивных хлопот и нервотрепки — все это категории весьма и весьма ощутимые. Страховые услуги по своей природе связаны с ситуациями малоприятными. В таких случаях человек обычно еще более требователен, более критичен к тем, кто вызвался ему помогать. Если вместо помощи в момент кризиса он получает еще одну, дополнительную головную боль, поверьте, отсутствие качества в сфере страхования для него наглядно точно так же, как оторванная подошва при покупке обуви.

— Но с момента заключения договора о страховании до проверки профессионализма компании в случае страхового события проходит определенное время. Нет ли тут оснований для первоначальных иллюзий, когда клиент склонен ориентироваться скорее на цену, чем на качество?

— Иллюзии тем и отличаются, что имеют свойство развеиваться. Когда к нам переходят клиенты из других компаний, порой целыми группами — а вслед за ними идут проситься на работу в «Северную казну» и курировавшие их ранее страховые агенты, оставшиеся, что называется, не у дел, — есть все основания говорить о том, что время иллюзий заканчивается. Рыночная экономика довольно жестко и убедительно учит всех — и продавцов, и покупателей. Можно не сделать выводы раз, другой, но постоянно

наступать на одни и те же грабли, согласитесь, занятие не для вменяемого человека.

Мир тесен, а слово, как худая, так и добрая, расходится быстро. Поэтому временной промежуток, о котором вы говорите, на практике вряд ли способен заретушировать отсутствие качества страховой услуги. Репутация на то и существует в деловом мире, чтобы можно было изначально знать, чего ожидать от партнера. Если для клиента важнее всего сэкономить, даже рискуя качеством страховой услуги, логичнее вообще от нее отказаться и надеяться исключительно на судьбу.

Мы работаем и с гражданами, и с предприятиями. В первом случае надежды на «авось» еще более или менее понятны, особенно когда дело касается людей с низкими доходами. Раз терять особенно нечего, да и финансовых возможностей обезопасить себя от разного рода экономического ущерба нет, тут уж, как говорится, ничего не попишешь.

Совершенно иная ситуация с рыночными структурами и бизнесменами как частными лицами. Здесь роль страховой компании, на мой взгляд, даже несколько выходит за рамки традиционных представлений. Конечно, возмещать ущерб максимально оперативно и в том объеме, который обозначен в договоре, очень важно. Но суть сотрудничества со страховой компанией не только в этом.

Бизнес — сфера, где значение рисков столь же велико, как и значение денег. В любом учебнике по экономике можно найти упоминание о взаимосвязи: чем выше риск, тем выше потенциальный выигрыш, и наоборот. Понятно, что речь идет о рисках в более широком смысле, чем это подразумевается в страховании. Однако само отношение к категории рисков не как к «страшилкам», которые по профессиональной обязанности рассказывают представители страховых компаний, а как к существенному эле-

менту бизнеса во многом определяет успех предпринимательство, уровень экономической компетентности.

С данной точки зрения качество работы страховой компании эффективно для клиента с самых первых шагов сотрудничества. Страхового события может еще долго не произойти, и слово богу. Но минимизировать неоправданные риски, разобраться в своем хозяйстве, перекрыть каналы возможного ущерба — всегда полезно. Квалифицированный финансовый советник страховой компании «Северная казна», работая с предприятием, способен участвовать именно в этом процессе.

— Другими словами, вы вместе с клиентом осуществляете инвентаризацию рисков, избавляетесь от лишних, а то, что неизбежно остается, уже страхуете?

— Да. Наша главная задача — быть специалистами в оценке рисков. И тут мы выступаем на одной стороне с клиентом. Ни ему, ни нам не нужны потери. Его потери — наши потери. Его благополучие — наше благополучие. В каких-то вопросах он разбирается лучше нас. В каких-то — мы лучше него. Вместе удается достичь результата, который обеспечивает динамичное развитие каждого партнера, взаимную выгоду.

Наш клиент может быть гением в своем бизнесе, разбираясь в особенностях рынка, на котором работает, до мелочей. Экономические риски, связанные с конъюнктурой, он оценивает на основе опыта, анализа, интуиции. А вопрос вероятности событий типа пожара, потопа или автокатастрофы для него из области астрологии. То ли бросит какой-нибудь дурак окурок. То ли не бросит... Может, прорвет трубу. А может, и не прорвет...

Естественно, что предпринимателю, занятому своим

делом, явно некогда гадать на подобные темы. Однако трубу-то действительно прорвать может. И затопить весь склад или магазин. Ущерб от этого надолго, если не навсегда, способен вывести бизнесмена из конкурентной борьбы. Пока он будет считать убытки и вновь, шаг за шагом, наращивать утраченное, соперники уйдут вперед, заберут клиентуру. Так что какая-нибудь нелепая случайность может обойтись предпринимателю очень дорого.

Для любого человека, не занятого профессиональной страховой деятельностью, подобные случайности — капризы судьбы. Для нас — непосредственный предмет работы, который не только может, но и должен поддаваться анализу. Статистика, собственный опыт, опыт наших коллег и партнеров по бизнесу, мировая практика — все это при внимательном осмыслении позволяет взвешенно, компетентно оценивать риски. И клиент в итоге платит оптимальную цену за необходимые ему гарантии.

Стремясь постоянно расширять клиентскую базу, мы просто экономически не можем завышать тарифы. Для нас гораздо выгоднее ставить свои услуги «на поток», создавая систему массового обслуживания. Именно она делает необходимое клиенту качество недорогим и доступным.

Наши клиенты сегодня не заинтересованы в том, чтобы стоять в очередях, бесконечно бегать с кипами бумажек от одного сотрудника к другому. Клиент хочет, чтобы все было в одном месте, в короткие сроки, с минимумом бумаги. Организовать работу подобным образом сегодня может только система массового обслуживания. Только она позволяет проводить платежи через Интернет, оперативно решать вопросы по электронной почте, уменьшая количество визитов в компанию.

Современные технологии делают возможным поразительный эффект: уровень сервиса, который еще вчера

мог восприниматься как эксклюзивный и дорогостоящий, сегодня в квалифицированной, высокопрофессиональной системе массового обслуживания является общедоступной нормой для тысяч клиентов. Чем выше их число — тем меньше условно-постоянные затраты компании, а значит, еще более привлекательными становятся тарифы и цены. В страховом деле столь энергичное расширение клиентской базы положительно сказывается на оптимальности не только стоимости услуг, но и опять-таки оценки рисков. Чем больше у компании клиентов, тем больше у нее возможностей опираться на собственную статистику.

— Динамичный рост компании, превращение ее в современную систему массового обслуживания не в последнюю очередь в интересах самого клиента?

— Добиться неуклонного роста, постоянного увеличения доли на рынке можно лишь в том случае, если находишь оптимальный баланс интересов — и своих, и клиента. Причем клиент, на мой взгляд, должен стоять все-таки на первом месте.

Тут многое зависит от внутренней философии бизнеса, которая в последнее время начинает играть все более важную роль. Уже не только руководители и коллектив самой экономической структуры, но и клиенты все чаще задаются вопросами: к чему стремится организация? Какие принципы лежат в основе ее работы? Какие планы будут реализованы сегодня и в течение ближайших 5—10 лет? А самое главное — какова место клиента во всем этом?

Мы у себя в компании много думали над подобными темами. И пришли к выводу: если для сотруднико фирмы главенствующее значение имеет прибыль, причем, что назы-

вается, здесь и сейчас, то интересы клиента не будут соблюдаться никогда. Потому что максимизация прибыли требует минимизации расходов. Если же на первом месте для компании стоит довольный клиент, то тогда основной упор будет делаться на удовлетворении потребностей клиента при оптимальных расходах. Ясно, что оптимизация расходов возможна лишь через внимательный анализ издержек, грамотное ведение бизнеса и создание все той же современной системы массового обслуживания.

При этом запускается механизм: рост числа довольных клиентов ведет к увеличению количества денег, приходящих в компанию. Это приводит к росту прибыли, что позволяет увеличивать затраты на удовлетворение дополнительных потребностей клиентов. А это приводит к увеличению числа довольных клиентов. Все. Круг замкнулся. Ставка на сиюминутную прибыль блокирует развитие бизнеса. Приоритет интересов клиента — основа долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества.

— Данная философия бизнеса хороша еще и тем, что даже самая внушительная система массового обслуживания не становится холодным безликим механизмом. Но нет ли тут внутренних противоречий? Как совместить «массовость» и «человеческий фактор»?

— Здесь нет противоречий. Наоборот, именно уменьшение доли рутинных процедур, перекладывание на плечи техники многих стандартных трудоемких операций позволяет больше внимания уделять клиентам, в большей мере проявлять творчество.

Обслуживание клиентов и работа с клиентами — это совсем не одно и то же. Обслуживание может и должно быть массовым, а работа с клиентами всегда индивидуаль-

на. Для этого необходимы обученные и довольные сотрудники. Человек, не удовлетворенный жизнью, не уверенный в завтрашнем дне, не может продать другому человеку услугу, гарантирующую спокойствие в будущем.

Никто не поверит человеку, который сам не верит в то, что он продает. Никто не купит ничего у неумелого продавца. Поэтому мы сегодня много средств инвестируем в подготовку сотрудников страховой компании «Северная казна». Мы стремимся сделать их заинтересованными в качественной работе с клиентами. «Довольный клиент» — не просто девиз. И даже не просто философия. Это — ориентация всего бизнес-процесса. Его первый этап — точный анализ потребностей клиента. Второй — создание качественного продукта. Третий — внимательный, компетентный, индивидуальный подход в предложении наших услуг каждому конкретному потребителю.

Можно было бы много говорить о тех или иных видах страхования. Убеждать, что строительным и риэлтарским фирмам обязательно необходим такой-то спектр наших услуг. А транспортным — такой-то. А торговым организациям никак не обойтись без вот этого и вот этого. Но мне кажется гораздо важнее другое: если сам бизнесмен понимает, что лишние риски ему не нужны, мы вместе, детально разбираясь в его ситуации, можем подобрать оптимальную конфигурацию страховых услуг. Оптимальную прежде всего для него.

— Насколько велико сегодня в среде бизнесменов понимание того, что излишние риски не нужны в первую очередь им самим?

— Привычка надеяться на «авось» весьма устойчива. Однако с ужесточением конкуренции, ростом экономического успеха взгляды постепенно начинают меняться. Биз-

несмены, как известно, не принадлежат к той категории населения, которой нечего терять, кроме своих цепей. Даже если иметь в виду массивные золотые цепи, то и их потеря — мелочь в сравнении с потерей позиций в бизнесе.

Надежды на дальнейшее развитие рынка страховых услуг я связываю не столько с эмоциональной стороной дела, опасениями клиентов вдруг лишиться нажитого богатства, сколько с усилением рациональных подходов. Работать с хорошей страховой компанией надо не потому, что боишься случайностей, а потому, что это выгодно.

В любом бизнесе есть свой лимит, своя норма рисков. И лучше, когда все риски оправданны, конструктивны, имеют экономическую логику. Риск пожара или кражи груза, согласитесь, к таким не относится. Так зачем же тратить лимит рисков понапрасну?

Оставьте себе только те риски, которыми вы можете управлять, ведя бизнес. Только те риски, идя на которые сознательно, вы способны в результате получить прибыль. Например, изменить сферу деятельности, начать продвигать на рынок новый товар — это созидательный риск. А перевозить грузы без страховки — это риск разрушительный. Выигрыш и экономия здесь не столь велики, чтобы намеренно подвергать себя вероятной опасности.

На мой взгляд, один из аспектов предпринимательского искусства как раз в том и заключается, чтобы не рисковать попусту. Не зависеть от обидных ударов судьбы там, где их меньше всего ожидаешь. И страховая деятельность, если вдуматься, направлено именно на то, чтобы избавить клиента от экономического ущерба, приносимого внеэкономическими рисками. Без такого надежного тыла любому бизнесмену очень трудно вести свое рыночное наступление на конкурентов.

Решительный отказ в процессе экономической деятель-

насти от всех непрадуктивных, внеэканамических рисков объективна павышает ее эффективность. Кагда альпинист направляется в горы, ан тщательна праверяет снаряжение. Когда предприниматель хачет добиться успеха, ан с такой же тщательностью далжен аценить и риски, и инфраструктуру сваего бизнеса. «Где танко, там и рвется» — правила весьма универсальное. Только вовремя укрепив позиции повсеместно, можно надеяться на достижение экономических вершин.

Эта тема выходит за рамки исключительна страхавания и касается ставшего сегодня ачень важным фактара надежнаго партнерства в принципе. Дело в том, чта савременный бизнес диверсифицировался. Одно-единственнае предприятие не в состоянии решить все проблемы клиента. Приходится прибегать к помащи других арганизаций. И ат таго, как сработал твой партнер, начинает зависеть успешность всега бизнеса.

Компания мажет стараться обслужить клиента ачень харашо. Но если подвел кантрагент и клиент не получил услугу, деньги, если у нега проста испортилось настроение из-за плохай работы твоих партнерав, та все — клиент недаволен. Это азначает, что больше он не абратится в ту структуру, где его подвели. Поэтаму сегодня мы выбираем наших партнеров по принципу надежности. Я знаю, чта, рекомендуя своему клиенту банкавские услуги банка «Северная казна», аудиторские услуги ассоциации «Налоги России», могу быть уверен, чта он не придет ка мне с претензиями на низкое качество обслуживания, срыв дагаворенностей, атсутствие порядочности. Работая с перестрахавщиками из России и Франции, я уверен в том, что наши партнеры добросовестно выполнят свои обязательства, и маи клиенты всегда палучат даже очень крупную сумму страхового вазмещения вавремя.

Таким образом, сегодня смыслом жизни любой компании, нацеленной на долгосрочное процветание, является клиент. Чем больше довольных клиентов будет иметь компания, тем активнее она будет развиваться, тем более финансово устойчива, более надежна она будет для своих клиентов, партнеров и учредителей. Это замкнутый круг, который приводит к успеху!

Миллион долларов в месяц сохраняют «Налоги России» клиентам в суде*

С заместителем директора ассоциации «Налоги России» Игорем Теущаковым беседует Владимир Афонин



— Действующие налоги препятствуют динамичному развитию бизнеса в России. Добрую половину своего времени предприниматели тратят на защиту своих интересов в суде. Кто чаще всего обращается в ассоциацию за помощью?

— Обращаются в основном предприятия крупного и среднего бизнеса. У нас обширная практика, и мы не просто отвечаем на конкретные вопросы, указываем реальные выходы из сложной ситуации, а консультируем по поводу всей возможной последовательности управленческих решений и их результатов. На первый взгляд тот или иной вариант действий выглядит для предприятия привлекательным, но, проанализировав последствия, приходишь к выводу, что в итоге оно получает больше минусов, нежели плюсов.

* Газета «Каммерсантъ» от 8 февраля 2001 г.

Чем крупнее экономическая структура, тем, естественно, сложнее ее хозяйственный механизм. Иногда локальные, сиюминутные интересы отдельных подразделений или просто их привычка работать устоявшимся образом противоречат стратегическим целям предприятия в целом. Порой внешние обстоятельства недооцениваются в полной мере и многие проблемы кажутся абстрактными и далекими, пока не соприкоснешься с ними вплотную. Наши специалисты на примере одного клиента, обратившегося за неотложной помощью в критической ситуации, всегда выработают общий алгоритм и посоветуют остальным клиентам быть предусмотрительнее, не совершать аналогичных ошибок. Предотвращать негативные явления всегда эффективнее, чем их устранять. Поэтому сотрудничество ассоциации «Налоги России»* с крупным бизнесом носит в большинстве случаев долговременный, устойчивый характер.

Впрочем, в числе наших клиентов немало и представителей малого бизнеса. В этой сфере подводных камней объективно меньше и можно обходиться разовыми консультациями. Вернее, гораздо проще найти оптимальное решение, которое заказчик может использовать в течение необходимого времени, пока не произойдет коренных перемен. Если же они случились, клиент снова обращается за помощью и, получив наши рекомендации, адаптируется к новым условиям, в которых продолжает успешно работать.

— Какие экономические проблемы приходится решать бизнесу с вашей помощью?

— Их можно разделить условно на три блока. Первый — налоги. Все, что с ними связано в чистом виде: исчисление,

---

* Лицензии: № 008932, № 013890, № Б302551, № 99МЮ044931.

уплата, споры и конфликты с налоговыми органами. Второй блок — сочетание гражданского и налогового законодательств. Для многих предприятий это очень уязвимая сфера. Желая детально прописать в договорах все условия сделки, они прежде всего заботятся о сроках, ценах, гарантиях, и не обращают внимания на то, каким образом то или иное решение сочетается с налогообложением. Скажем, при учете реализации продукции по отгрузке — один налоговый режим. При реализации по оплате — другой... Сегодня вы выбираете себе дорогу, исходя из отношений с партнером или требований к товару, а завтра понимаете, что эта дорога привела вас к таким налоговым обязательствам, которые вас категорически не устраивают либо совершенно вам неизвестны. В результате на вашу голову обрушиваются санкции.

Мы считаем, что гораздо целесообразнее для предприятий строить свою работу параллельно с налоговым планированием — изучить все варианты, выбрать наиболее подходящий и уже под него готовить тот или иной договор. В одних случаях предпочтительнее один вид договора, в других — другой, в третьих — комбинация из нескольких. В связи с этим значительную роль играют гражданско-правовые отношения. Они составляют еще один блок проблем, которыми мы занимаемся.

Вот пример из жизни. Вы закупили импортное оборудование и хотите его смонтировать у себя на заводе или фабрике. От того, каким именно образом будут оформлены документы, зависит стоимость монтажа. У нас в практике были ситуации, когда, что называется, на пустом месте она возрастала в полтора раза. Просто вместо отдельного договора там, где не надо, написали дополнительную строку, и получилось, что зарубежный поставщик ведет деятельность на территории Российской Федерации, а значит,

должен платить соответствующие налоги. Понятно, что сумма этих непредвиденных налогов обернулось для покупателя непредвиденными издержками.

Другой практический пример. Предприятие давно ведет строительство крупного объекта. Вдруг после проверки, проведенной налоговой инспекцией, его руководители приходят к нам: у нас вот тут возникла проблема. Изучив досконально существо дела, приходим к выводу, что проблема появилась совсем в другом месте и гораздо раньше. Изначально было допущено маленькая ошибка, которая потом породила новую, и пошло-поехало. В итоге один неправильный узелок привел к образованию целого клубка проблем, распутать который и тяжелее, и дороже, чем получить компетентный совет своевременно.

— Из каких налоговых проблем состоит этот клубок?

— Из тех, которыми мы занимаемся каждый день. Больше всего внимания приходится уделять самым крупным налогам — на добавленную стоимость и на прибыль. И это закономерно. Правильность исчисления НДС и формирование себестоимости продукции, включение в нее тех или иных издержек и соответственно определение величины налога на прибыль наиболее важны для любого предприятия. А поскольку речь идет о значительных суммах, то и для бюджета. Так что пристальный, строгий взгляд контролирующих инстанций обеспечен, и цена каждой неточности очень высока.

Большой объем нашей работы связан не только со сферой налогообложения, но и, например, с целевым бюджетным финансированием. Здесь тоже есть свои тонкости, своя специфика, и не все коммерческие предприятия, работающие с бюджетом, достаточно хорошо владеют необхо-

димой информацией. В последнее время это особенно заметно, вопросов возникает много, и уже можно говорить о своеобразной специализации ассоциации «Налоги России» по данной теме.

— Что бы вы посоветовали тем предприятиям, которые предпочитают до сих пор опираться на свой опыт и квалификацию?

— Если организация располагает весьма квалифицированными кадрами, она, конечно, в силах самостоятельно справляться с большинством задач. Но беда основной массы предприятий в том, что имеется явная несогласованность между юридическим отделом и бухгалтерией. Первый, добиваясь максимально выгодных условий сделки, казалось бы, достигает своей цели, зафиксировав в договоре те или иные ценовые параметры. Но когда они существенно расходятся со среднерыночными, бухгалтерия, в свою очередь, вынуждена так исчислять налоги, что вся экономия теряется. А если бухгалтерия, не ровен час, проигнорировала требования закона и предприятие в итоге подверглось штрафам, то налицо уже не просто отсутствие намеченной выгоды, а сплошные убытки. Это частный пример, но их можно приводить и приводить...

Когда предприятие к нам обращается, мы прежде всего смотрим на подобные «стыки», пытаясь согласовать деятельность различных подразделений. Плюс ко всему — восьмилетний опыт, глубокий анализ налоговой проблематики в целом, очень широкая арбитражная практика. Квалифицированное ведение нашими специалистами дел в арбитражных судах позволяет сохранить в пользу клиентов до 1 млн. долларов в месяц. Эта сумма, разумеется, складывается из нескольких дел. Их общее количество исчисляется за год многими десятками. Поначалу мы даже

пытались вести точный подсчет, но на третьем-четвертом году существования ассоциации «Налоги России» сбились и бросили это занятие. Нам важны не рекорды, а знание предмета, позволяющее браться за дела, которые сами заказчики порой оценивают как безнадежные.

— А вы способны выиграть любое дело?

— Мы — реалисты. Подробно изучив обстоятельство, четко определяем пределы возможного. В одной ситуации есть все основания надеяться на стопроцентный успех, в другой — но хороший результат, если даже будет признано неправомочной десятая часть предъявленных предприятию налоговых санкций. В каждом конкретном случае мы честно объявляем заказчику, за что имеет смысл побороться, а с какими требованиями целесообразно соглашаться. Многие конфликты с налоговыми органами решаются именно путем компромиссов. Но то и опыт, чтобы ни той стороне, ни другой не терять времени на доказательство вещей более или менее очевидных для специалистов. Спорные моменты выясняются в ходе арбитражного процесса, в нем устанавливается истина, которая затем тоже переходит в категорию очевидного. Таким образом, чем больше практика, тем легче находить общий язык не только с клиентами, но и с оппонентами.

— И какие выводы напрашиваются из арбитражной практики?

— Каждый процесс уникален, и тут трудно что-либо обобщать. Где-то акцентируется фактическая сторона, где-то — толкование законов. Чем специфичнее деятельность предприятия, тем, так сказать, более индивидуальный требуется подход. Но определенные тенденции, конечно же, вырисовываются. Скажем, практика Высшего арбитражного

суда создает некоторое единое, общее понимание аналогичных ситуаций. Об этом может не знать само предприятие, что вполне естественно. Об этом может даже не знать суд первой инстанции, что неестественно, но тоже бывает. Однако последующие инстанции обязательно вынесут то решение, которое должно быть.

Случаются конфликты, которые до поры до времени носят, условно говоря, замаскированный характер. Спорная ситуация вроде бы типична, но никаких ориентиров, какое действие считается верным, нет. Каждое предприятие поступает на свой страх и риск, как считает нужным, а налоговая инспекция, хотя и высказывает порой сомнения, не особенно на них настаивает. Так может тянуться достаточно долго, пока наконец кого-нибудь не оштрафуют. Тут дело переходит в практическую плоскость, анализируется арбитражем и получает конкретную оценку. Например, в пользу налоговой службы. И у всех остальных предприятий появляется выбор: либо принимать эту оценку во внимание и приводить свои дела в соответствие с данным решением арбитража, либо продолжать заниматься самодеятельностью, рискуя подвергнуться уже более жесткому отношению со стороны контролирующих органов.

Часто арбитражная практика помогает всем сторонам глубже вникнуть в суть дела. Бывает, что предприятие поступает правильно по существу, но формально отражает свои действия неверно. Налоговые инспекторы, не изучая содержание операций, составляют акт на основе того, что заметили при беглом взгляде. Начинается процесс, и поверхностные подходы сменяются профессиональным отношением к предмету. Все приводится в порядок, и там, где были взаимные обиды и обвинения, появляется конструктивный диалог.

Участие наших специалистов позволяет лучше понять

позиции сторон и в хозяйственных спорах между предприятиями, быстрее прийти к мировому соглашению. Соревнование амбиций может продолжаться бесконечно, зато состязание аргументов тут же расставляет все точки над i. Требовать невыполнимого, равно как и уклоняться от неизбежного — странно. Если на основе фактов и доводов создается реальная картина ситуации, с ней нельзя не считаться.

— Существуют ли способы реально оценивать положение дел в сфере отношений с контрагентами и бюджетом как можно раньше? Другими словами, занимаетесь ли вы профилактикой?

— Широкая практика ассоциации «Налоги России» — и по времени, и по числу клиентов — приводит к тому, что часть их предпочитает абонентское обслуживание. Во-первых, это, безусловно, дешевле, чем платить за ответ на каждый вопрос. Если опыт показывает, что вопросов много, экономия получается существенная. Во-вторых, повышается оперативность. Обстановку на таких предприятиях мы знаем гораздо лучше, болевые точки хорошо известны, поэтому иногда есть резон дать консультацию и по телефону, хотя в принципе мы заочных разъяснений не практикуем. У нас более десяти договоров на абонентское обслуживание. Им пользуются и гиганты индустрии, и небольшие фирмы.

Причиной многих потерь на налоговом фронте является недостаток практического опыта и смелости у специалистов предприятий, даже при их высокой квалификации. Сталкиваясь с новым для них явлением, они зачастую теряются и, не будучи до конца уверенными в собственной правоте, составляют формальные возражения. А на формаль-

ные возражения следует столь же формальный ответ, и санкции выдаются по полной программе. Между тем в 1999 году наши специалисты добивались успеха в той или иной степени в 100 процентах случаев, в прошлом — в 90—95 процентах, что свидетельствует о том, что доказывать свою правоту вполне реально. Положительный результат может составлять, как я уже говорил, десятую или пятую часть от суммы предъявленных штрафов, или половину, или четыре пятых, но в любом случае это мера справедливости.

Чем раньше предприятие начинает по-настоящему, всерьез заниматься своими налогами, тем обоснованнее надежды на более быстрый и ощутимый эффект. Среди наших постоянных клиентов есть заводы с миллиардными оборотами, которые по итогам проверок выплачивают по 20—30 тысяч рублей штрафов, что, согласитесь, весьма неплохой показатель. Собственно, не героическое решение проблем, а их отсутствие у клиентов и может считаться главной заслугой любой консалтинговой компании. Для нас лучшая оценка, когда новый клиент приходит к нам по рекомендации тех, с кем мы уже работаем или работали. Значит, мы оправдали их ожидания.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 3

Цикл бесед с В. Н. Фроловым, председателем Совета директоров банка «Северная казна», президентом ассоциации «Налоги России»

«Ум — это способность делать правильные прогнозы» 7

Об экономическом СПИДе, или Плохие партнеры как болезнь, не совместимая с жизнью 29

О функциональной состоятельности, или Оптимальный выбор как основа экономического успеха 37

О несчастном колобке, или Движение вперед как условие стабильного благополучия 46

Монобанки и «Мона Лиза», или Ум как средство управления бизнесом 56

Героика бизнеса, или Экономика как способ улучшения жизни 63

Формула успеха, или Архаика управления бизнесом как предел экономического роста 74

Новые горизонты бизнеса, или Всемирная система массового самообслуживания как стандарт XXI века 87

Беседы с П. Ф. Чернавиным, председателем Правления банка «Северная казна»

Банк Прекрасной Дамы 103

Гармония бизнеса, или Баланс как визитная карточка предприятия 118

Беседы с Д. Г. Иганиным, начальником атдела клиентскага абслуживания банка «Северная казна»

«Прежде чем доверить деньги бонку, убедитесь в его логичности» 132

Роботоя с бонком, убедитесь в его полезности для вошего бизнесо 139

Беседа В. В. Мяснянкина, ведущега специалиста группы па защите инфармации банка «Северная казна», и Б. П. Дьяканава, начальника атдела паддержки инфармацианных систем банка

Кто брол мою печоть, или Почему электронноя подпись нодежнее тродиционной? 155

Беседы с А. В. Меренкавым, генеральным директарам страхавай кампании «Северная казна»

Дрогоценное чувство зощищенности 160

Горонтия нодежного портнерство, или Умение оценивоть риск кок элемент ведения бизнесо 177

Беседа с И. Л. Теущакавым, заместителем директара ассациации «Налаги Рассии»

Миллион доллоров в месяц сохроняют «Нологи России» клиентом в суде 188

Научно-популярное издание

ОТ АРХАИКИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ К ИНТЕРНЕТ-ЭКОНОМИКЕ

Сборник интервью руководителей и ведущих специалистов финансовой группы «Северная казна»

Ответственный за выпуск *Н. А. Тишенкова*
Редактор, корректор *В. И. Первухина*
Технический редактор *Т. М. Качуло*
Верстка *Н. П. Сорокина*
Художник *В. И. Реутов*

ЛР № 020257 от 22.11.96
Подписано в печать 13.04.2001. Формат 70x90/32.
Печать офсетная. Бумага офсетная. Гарнитура Futuris.
Усл. печ. л. 7,3. Уч.-изд. л. 7,2. Тираж 20 000 экз.
Заказ № 1484.

Издательство Уральского университета
620083 Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел./факс: (3432) 51-54-48

Отпечатано с готовых диапозитивов
в типографии издательства «Звезда».
614600 Пермь, ГСП-131, ул. Дружбы, 34

Издательство Уральского университета

